



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH NA INOVACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ  
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

PROPOSAL FOR INOVATION IN THE SYSTÉM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED  
ORGANIZATION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Vojtěch Škrabiš

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Vojtěch Škrabiš**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Návrh na inovace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan



## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část práce vysvětluje základní pojmy a celkovou teorii odměňování zaměstnanců. V druhé části je společnost analyzována podle několika metod a je zde vytyčen současný stav. Třetí část obsahuje samostatný návrh změn v současném systému.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the system of rewardment of the employees in chosen company. The first part explains basic terms and whole theory of rewardment of employees. In the second part is chosen company analyzed by several basic analytic methods and defines current state of the matter. The third of the thesis contains my own proposal for changes and innovations in current system.

## **Klíčová slova**

Odměna, mzda, benefit, zaměstnanec, odměňování, systém odměňování,

## **Key words**

Reward, wage, benefit, employee, rewarding, reward system

### **Bibliografická citace**

ŠKRABIŠ, Vojtěch. *Návrh na inovace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127756>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: 31.5.2020

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji především vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové PhD. za její odborné rady, konzultace v průběhu celé tvorby této bakalářské práce a veškerý čas, který mi věnovala. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům za psychickou podporu a pomoc.



# OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POUŽITÉ POSTUPY .....	13
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	14
1.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ VLIVY NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	15
1.2.1 Vnější vlivy.....	15
1.2.2 Vnitřní vlivy .....	15
1.3 ODMĚNA.....	16
1.3.1 Základní mzda/plat.....	17
1.3.2 Zásluhová mzda/plat .....	17
1.3.3 Zaměstnanecké výhody.....	17
1.3.4 Celková v penězích vyjádřená odměna .....	17
1.3.5 Vzdělávání a rozvoj.....	17
1.3.6 Zkušenosti z práce .....	18
1.3.7 Nepeněžní odměny .....	18
1.3.8 Celková odměna.....	18
1.4 MZDA.....	19
1.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	21
1.5.1 Program flexibilních benefitů.....	21
1.5.2 Druhy zaměstnaneckých výhod.....	22
1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	23
<b>2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>24</b>
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	24
2.2 HISTORIE NEMOCNICE XYZ, A.S. ....	25
2.3 NABÍZENÉ SLUŽBY A PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI .....	27
2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	27

2.4.1	Peněžní odměny .....	28
2.4.2	Nepeněžní odměny .....	31
2.4.3	Shrnutí současného stavu systému odměňování .....	33
2.5	VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	33
2.6	ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM SPOLEČNOSTI .....	35
2.7	ANALÝZA VNITŘNÍCH VLIVŮ .....	37
2.7.1	Organizační struktura společnosti XYZ, a.s. ....	37
2.7.2	Ekonomická situace .....	40
2.7.3	Cíle společnosti .....	42
2.7.4	Shrnutí analýzy vnitřních vlivů .....	43
2.8	ANALÝZA VNĚJŠÍCH VLIVŮ .....	44
2.8.1	Stav populace Moravskoslezského kraje .....	44
2.8.2	Zaměstnanost .....	47
2.8.3	Mzdové podmínky .....	48
2.8.4	Konkurence .....	50
2.8.5	Shrnutí vnějších vlivů .....	52
2.9	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	52
<b>3</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
3.1	NAVRHOVANÉ ZMĚNY .....	55
3.1.1	Náborový příspěvek .....	55
3.1.2	Poukázky ve formě flexibilních benefitů .....	56
3.1.3	Změna v bonusech na dovolenou .....	57
3.1.4	Zaměstnanec měsíce .....	58
3.1.5	Zvýšení stipendia .....	58
3.1.6	Školení o systému odměňování .....	59
3.2	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN .....	60
3.3	CELKOVÁ NÁKLADOVOST NAVRHOVANÝCH ZMĚN .....	60
3.4	HARMONOGRAM ZAVEDENÍ ZMĚN .....	61

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Systém odměňování zaměstnanců je jedním ze základních kamenů pro budování silné a úspěšné společnosti. Tento fakt bývá často opomíjen a spousta společností kvůli toho není schopna potřebného rozvoje. Je nesmírně důležité systém odměn pravidelně upravovat a zdokonalovat za účelem udržení kvalitních zaměstnanců a jejich spokojenosti, ze které pramení dobře odvedená práce a spokojení zákazníci.

Ve zdravotnictví panuje obecně nouze o dobré zaměstnance a jednotlivé nemocnice by tak měly více dbát na správné nastavení mzdových systémů, aby si dobrý personál udržely.

Mzdové systémy mají spousty variant a řešení a u každého odvětví je vhodná volba trochu odlišná. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s odměňováním, kterého se jim dostává bývají často neproduktivní a odvádějí svou práci jen tak kvalitně jak je nutné. V případě, že se systémem odměn jsou spokojeni, mají větší motivaci se co nejvíce snažit a vydat ze své práce maximum pro spokojenost zákazníků i vedení společnosti. Tímto pak narůstá produktivita i kvalita práce, se kterou jdou ruku v ruce i tržby a vliv zlepšení ekonomické situace v dané společnosti. Nastavení správného odměňování však díky množství možností patří mezi nejsložitější disciplíny vedení, je obtížné systém nastavit tak, aby vyhovoval co největšímu počtu pracovníků a zároveň byl pro společnost ekonomicky přijatelný. Ve volbách správného přístupu k této problematice se nejedná jen o částku, která se každý měsíc pracovníkovi přičte na bankovní účet, jde také o přístup k zaměstnancům, pracovní prostředí, ve kterém se cítí pohodlně a zároveň má pozitivní vliv na výkony, pocit uznání a důležitosti, možnosti odpočinku po náročných úkonech, zdraví, spoustu dalších faktorů.

Tato bakalářská práce se zabývá právě více zmiňovanou problematikou a jsou v ní popsány faktory rozhodování se pro konkrétní změny a inovace. Společnost, jejíž systém je v této práci analyzován a následně jsou k němu navrženy úpravy a návrhy si přála z důvodu ochrany citlivých dat, které jsou v současné době stále cennější, zůstat v anonymitě, a proto je uváděna jako nemocnice XYZ, a.s.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POUŽITÉ POSTUPY**

V této kapitole jsou definovány cíle, kterých má být touto prací dosaženo a vypsány metody, s jejichž pomocí byla tato práce vypracována.

### **Cíle práce**

Základním cílem této diplomové práce je navržení možných změn v současném fungujícím systému odměňování zdravotnických pracovníků, tak aby bylo dosaženo co největší spokojenosti ze strany zaměstnanců a zároveň i výhodnosti pro zaměstnavatele. Tento cíl musí být dosažen s vynaložením nákladů, které dávají ekonomicky smysl.

Další cíle této práce jsou nahlédnutí do teorie odměňování a motivace, definovat některé pojmy z této oblasti. Následně za pomoci shromáždění informací o společnosti a analyzování vnějších faktorů včetně stavu populace, konkurence, legislativy a vnitřních faktorů, mezi které patří současný stav, organizace a ekonomická situace ve zkoumané společnosti, zvážit veškeré možnosti zlepšení v ní.

### **Metody a postupy**

Jako první metoda byla v této práci využita literární rešerše, u které šlo o dohledání informací a pojmů týkajícího se zvoleného tématu za pomoci odborné literatury. Nalezená fakta byla kombinována do uceleného stylu, tak aby celá teoretická část práce položila základ, o který byla opřena následná analytická část.

Pro vypracování analytické části je zapotřebí sběr dat z veřejně dostupných dokumentů o společnosti, ale také z dokumentů poskytnutých od společnosti. Následně je potřeba s danými daty pracovat, a to za pomoci analytických a výzkumných metod.

Metody pro analytickou část bakalářské práce:

- analýza současného stavu a následné zhodnocení,
- analýza obyvatelstva,
- analýza ekonomických ukazatelů (např. IN05),
- regresní přímka (pro výpočet odhadu budoucích nákladů a výnosů),
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor s vedením společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je cílena na získání informací k dané problematice odměňování zaměstnanců, a to za použití odborné literatury.

## 1.1 Systém odměňování

Na odměňování je třeba nahlížet obousměrně, jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl vytvořit pro zaměstnance nabídku, které je motivuje k dosažení patřičných pracovních výkonů a zároveň jim dá důvod, proč pracovat zrovna tady. Samozřejmě ze strany zaměstnavatele musí být tento systém ekonomicky smysluplný, tak aby se podnik vůbec udržel a zároveň také prosperoval. Pro zaměstnance je důležité, aby za svou práci byl patřičně ohodnocen, aby mělo smysl snažit se plnit požadavky a mít motivaci vykonávat svou práci co nejlépe (Armstrong, 2007).

Systém odměňování by měl poskytnout patřičnou transparentnost tak, aby každý pracovník měl dostatek informací o strukturách a procesech vlastního odměňování (Armstrong, 2007).

Podle Armstronga:

- Strategie odměňování – Určuje, co se daný podnik v následujících oblastech rozhoduje udělat a jak dosáhnout svého cíle za pomoci správného nastavení odměňování svých zaměstnanců. Jedná se o plánování na delší časový horizont například pro udržení si zaměstnanců od přechodu ke konkurenci.
- Procesy odměňování – Hodnocení vybraných procesů a vytváření cest pro realizaci praktické části ohodnocení práce. Jedná se především o praktický pohled na věc.
- Postupy odměňování – Jedná se o veškeré ohodnocení ohledně práce a posouzení individuálních výkonů.
- Praxe odměňování – Praxí odměňování se rozumí zajištění odpovídající hodnoty práce za danou peněžní odměnu. Může se jednat o konkrétní mzdové třídy nebo tabulky, či rozdělení tříd. Toto vše je následně využíváno pro realizaci ostatních bodů (Armstrong, 2007).

## **1.2 Vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování**

Zaměstnavatelé by měli brát ohled na faktory ovlivňující veškeré složky mzdy/platu. Podle publikace Řízení lidských zdrojů od J. Koubka si je pro jednodušší identifikaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější vlivy (Koubek, 2015).

### **1.2.1 Vnější vlivy**

Za vnější vlivy považujeme převážně stav trhu a regionu, ve kterém podnik působí. Například při velké nezaměstnanosti je tlak na nižší odměny nebo naopak při nízké nezaměstnanosti kdy nastává nouze o pracovníky se odměny v daném odvětví a regionu musí zvyšovat pro přilákání pracovních sil. Důležitá je taky kvalifikace potenciálních pracovních sil nebo aktuální životní. Neopomenutelným vnějším faktorem je pak také legislativa v daném státě. To se týká daňových podmínek, zákonného minima a sociální politiky vlády. Mezi vnější vlivy musíme zařadit i stav populace, genderové a věkové rozdělení (Koubek, 2015).

Výrazně ovlivňuje situaci i konkurence. Pokud je v dané oblasti konkurenční boj, odráží se to na počtu a nárocích pracovních sil, ale také na druhou stranu na promítání odměn do nákladů, které se firmy snaží minimalizovat pro získání cenové výhody před konkurencí (Koubek, 2015).

### **1.2.2 Vnitřní vlivy**

Mezi vnitřní vlivy působící na systém odměňování můžeme brát například pozici v organizační struktuře daného podniku, od které se také odvíjí náročnost úkolů, nároky na vzdělání a ohodnocení práce. Ohodnocení zaměstnanců se významně odvíjí od ekonomické situace společnosti, s prosperitou přichází prostor pro zvyšování odměn. Podstatné jsou také cíle a vize vedení společnosti. Důležitá je zároveň i míra plnění zadávaných úkolů a chování zaměstnance při výkonu práce. Dodržování pokynů a pravidel. Neopomenutelným vlivem, který působí na odměny je i fluktuace pracovníků v dané společnosti (Koubek, 2015).

**Tabulka 1: Členění vnitřních vlivů na systém odměňování** (vypracováno podle: Koubek, 2015, s. 289)

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti a Znalosti	Tvořivost	Kvalita
Kontakty	Vliv na výsledky	
Duševní schopnosti	Iniciativa	
Fyzická síla a kondice	Řízení a kontrola	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	

### 1.3 Odměna

Jako odměnu chápeme určitý přínos nebo cenu práce, který pracovník za vykonávanou práci získá. Může se jednat o zisk hmotný i duševní. Ekonomický pohled na věc odměnu popisuje jako cenu práce, za kterou dodává zaměstnanec zaměstnavateli svou pracovní sílu (Šubrt, 2018).



### **1.3.1 Základní mzda/plat**

Rozumíme tím sumu, kterou je zaměstnanec odměňován za určitou odvedenou práci. Tato suma je závislá na odbornosti a náročnosti dané práce. Suma základní mzdy je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory, které byly zmíněny již v první kapitole (Horvathová a Čopíková, 2014).

### **1.3.2 Zásluhová mzda/plat**

Může být udělována za přínosy společnosti, dodržování všech požadavků nebo na základě zkušeností zaměstnance, ale i za dobu strávenou prací v daném podniku. Bývá přičítána k odměně základní nebo ve formě bonusů. Možná je i kombinace obou variant (Horvathová a Čopíková, 2014).

### **1.3.3 Zaměstnanecké výhody**

Jedná se například o příplatky na pojištění, zapůjčení služebního vozu, nemocenské dávky a veškeré další výhody, které zaměstnanec obdrží. Výhody nejsou odměnami v pravém slova smyslu a jsou poskytovány nad rámec ostatních vyplacených prostředků (Armstrong, 2009).

### **1.3.4 Celková v penězích vyjádřená odměna**

Úhrn všech peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod poskytnutých zaměstnanci. Tedy součet odměny veškerých výdělků v daném období a všech zaměstnanci poskytovaných bonusů a výhod (Armstrong, 2007).

### **1.3.5 Vzdělávání a rozvoj**

Složka, která se nedá vyjádřit v peněžní částce. Zahrnuje veškerá odborná školení, vzdělávací programy nabízené zaměstnavatelem i nepovinné možnosti vzdělávání. Zaměstnanec získá cenné informace, které může zúročit na své současné pozici a dostat se tak na lépe hodnocenou pozici nebo je využije v dalším zaměstnání. Dále se může jednat i o osobní rozvoj v oblasti jiné než vzdělání, například pracovní morálka, disciplína a v některých zaměstnáních i jednání s lidmi. Do kategorie vzdělání a rozvoj se dá zařadit i řízení pracovního výkonu, které hodnotí a analyzuje posun v podaném pracovním výkonu, které přináší zaměstnanci zpětnou vazbu pro další rozvoj (Armstrong, 2009).

### 1.3.6 Zkušenosti z práce

Tato složka je často podceňována, ale v budoucím životě i kariéře se hodně projevuje. I špatné zkušenosti z práce vedou k rozvoji a zlepšení do budoucna (Armstrong, 2007).

### 1.3.7 Nepeněžní odměny

Nejedná se o přímou odměnu za práci, je velmi individuální a vychází z práce samotné. Většinou se jedná o podněty, které zaměstnance posunou dál a pomáhají ke zlepšení, jak v budoucím výkonu práce, tak kariérně i v životě samotném (Armstrong, 2007).

### 1.3.8 Celková odměna

Pojetí celkové odměny podle Armstronga nám říká, že pracovník není odměňován pouze peněžitě, nýbrž že pro něj má práce i mnohé jiné přínosy. Celková odměna zahrnuje veškeré složky odměňování, jak peněžní stránku věci, tak veškeré výhody a hodnoty získané za práci (Armstrong, 2007).

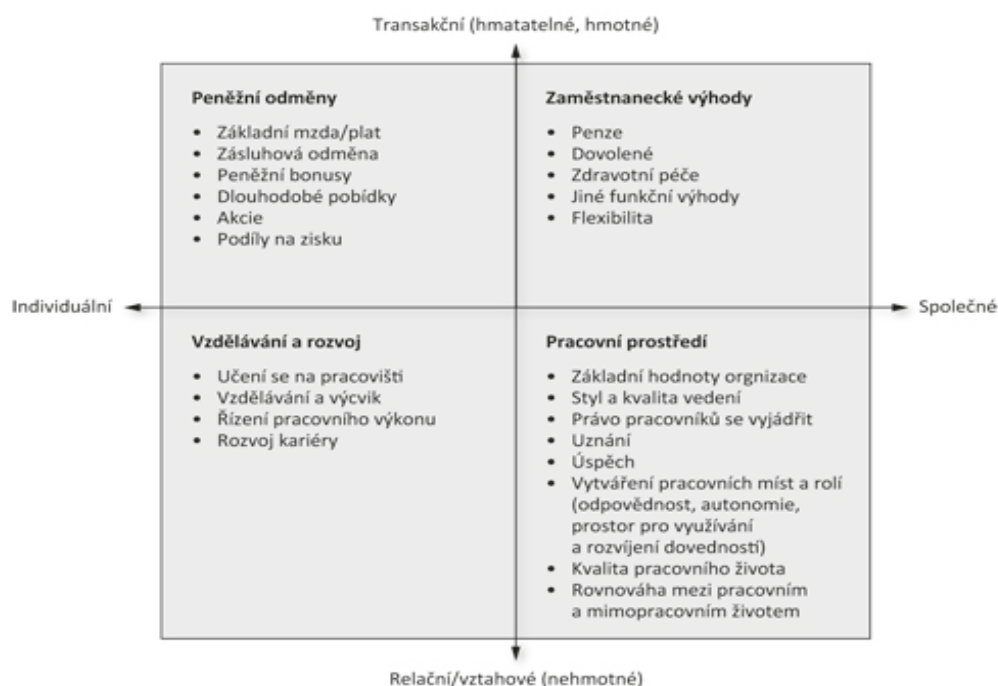
#### Složení celkové odměny

**Tabulka 2: Složky celkové odměny** (Zdroj: Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2007)

Transakční odměny	Základní mzda	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní odměny	
	Zkušenosti z práce		

Je důležité, aby jednotlivé prvky celkové odměny byly na sebe vzájemně navázány. Armstrong ve své publikaci uvádí jako jednu z velkých výhod modelu celkové odměny fakt, že komplexnost a celistvost celkové odměny má dobrý vliv na morálku zaměstnanců. Jednotlivé složky tabulky jsou rozebrány v předchozích bodech (Armstrong, 2007).

## Model celkové odměny



**Obrázek 1: Model celkové odměny** (ARMSTRONG MICHAEL, Řízení lidských zdrojů, 2017)

První a druhý kvadrant jsou charakteru peněžního, další dva kvadranty poté vyjadřují hodnoty nevyjádřené finančně. Horní dva kvadranty jsou částečně založeny na hodnotách, které jim dávají dva spodní kvadranty (Armstrong, 2007).

### 1.4 Mzda

Mzdou se rozumí finanční ohodnocení zaměstnance za odvedenou práci. Odvíjí se nejčastěji od odpovědnosti, obtížnosti, namáhavosti, pracovních podmínek. Mzda může mít několik různých forem (Koubek, 2007).

Je sestavována v podnicích ve strukturovaném systému, tedy se jedná o mzdový systém. Tento systém tvoří jakýsi soubor nástrojů a jasně definovaných postupů sloužících k sestavování mezd jednotlivých pracovních pozic a pracovníků na základě určitých kritérií. Mzdový systém spadá pod personální řízení podniku a musí korespondovat se všemi ostatními personálními nástroji v podniku (Koubek, 2007).

### **Ekonomické funkce mzdy**

Mzda působí jako podstatný makroekonomický faktor, který je zahrnován do nákladů dané společnosti. Odvíjí se od ní tedy cena výrobku/služby (Kleibl, 1994).

### **Směrovací funkce**

Působí na pohyb pracovních sil, a to konkrétně tak, že jej směřuje tam, kde je její úroveň postavená nejvýše (Kleibl, 1994).

### **Vyrovňovací funkce**

Při nastavení mzdy představující cenu za práci v rovnováze s poměrem nabídky a poptávky srovná jejich vzájemný vztah. Takto vytvořená mzda je rovnovážnou cenou pro dané odvětví. Dále také výkonem rozhodování udává směr v pohybu pracovních sil a zaměstnanost v daném sektoru (Kleibl, 1994).

### **Selektivní funkce**

Pro podniky je mzda často zevně ovlivněná, a to kvůli poměrům na pracovním trhu a zákonem daným podmínkám. Podniky proto musí co nejlépe odrážet mzdové náklady na úrovni svých služeb a výrobků, zhodnotit je pro tvorbu zisku. Ti, kterým se toto zhodnocování nákladů nepodaří na trhu nevydrží a jsou touto selekcí vyřazeni konkurencí (Kleibl, 1994).

### **Faktory tvorby mzdy/platu**

V této podkapitole budou rozebrány jednotlivé faktory tvorby odměny dle autora Jiřího Kleibla:

- **Pozice v podniku**

Tento faktor není nijak ovlivňován osobnostní stránkou pracovníka, odvíjí se čistě od náročnosti práce a významnosti daného pracoviště (Kleibl, 1994).

- **Výsledek v práci a chování při práci**

Zakládá se na vlastním nasazení daného zaměstnance, jeho úsilí k dosažení cílů. Také na jeho začlenění do pracovního prostředí a dodržování hodnot podniku (Kleibl, 1994).

- **Mimořádné okolnosti**

Jsou určovány postojem zaměstnance ve společnosti, netypickými pracovními podmínkami a také pracovně právními opatřeními. Záleží také na vlastním vyjednávání zaměstnance nebo případně odborů u nastavení pracovní smlouvy (Kleibl, 1994).

- **Situace na trhu práce**

Tento faktor se zakládá převážně na situaci trhu práce v dané lokalitě, nabídce a poptávce po práci v daném odvětví a konkurenci (Kleibl, 1994).

## **1.5 Zaměstnanecké výhody**

Podle Armstronga jsou zaměstnanecké výhody chápány jako odměna na zlepšení pocitu zaměstnance z práce a jsou udělovány za samotné působení v podniku (Armstrong, 2007).

Prof. Josef Koubek zmiňuje ve svých publikacích zabývajících se touto problematikou, že je vhodné zaměstnanecké výhody poskytovat plošně pro všechny zaměstnance často nedbaje na druh pracovního poměru a pozici v podniku. Jen některé potom na základě odpracovaných let a zásluh (Koubek, 2007).

### **1.5.1 Program flexibilních benefitů**

U tohoto programu zaměstnavatelé sledují dva primární přínosy, a to vyšší míru spokojenosti pracovníků s jejich odměnami a co nejnížší náklady na ně. Princip je takový, že si zaměstnanec sám volí možné pobírané odměny z předem stanoveného výběru a rozpočtu. Zaměstnanci jsou tak spokojení, že si mohou vybrat to, co jim nejvíce vyhovuje. Výhodou je uspokojení všech struktur a povah pracovníků. Důležitou roli hraje věk, pohlaví, zájmové činnosti (Dvořáková, 2012).

Tím, že je pro tuto škálu benefitů stanoven určitý rozpočet zaměstnanec vnímá i náklady na ně a je si tedy vědom jejich ceny. Ve větších podnicích je tento program flexibilních benefitů trochu upravován podle struktury zaměstnanců, kterým jsou konkrétní benefity nabízeny. To se může odvíjet od zásluh či jiného hodnocení daných zaměstnanců. Podmínkou pro fungování tohoto programu je průběžně monitorovat zájem zaměstnanců

a jejich preference, aby si naprostá většina ve škále možných čerpaných výhod našla onu ideální variantu. Také je zapotřebí pravidelně obnovovat výběr, čas od času přidat něco nového a ty možnosti, které nejsou zaměstnanci čerpány z výběru vyřadit (Dvořáková, 2012).

Zaměstnanci musí být také pravidelně upozorňováni na veškeré možnosti a novinky, taktéž i o nákladech na ně (Dvořáková, 2012).

### 1.5.2 Druhy zaměstnaneckých výhod

V této kapitole bude rozebráno několik druhů zaměstnaneckých výhod:

#### Osobní bezpečnost

- **Pojištění:** Rizikové a zdravotní pojištění pro úrazy či úmrtí při výkonu práce nebo záležitostech s ní spojených.
- **Zdravotní péče:** Úhrada nákladů spojených s léčením.
- **Nemocenské dávky:** Náhrada mzdy při nemoci a následném léčení.
- **Odstupné:** V případě propuštění zaměstnance ne na základě jeho chyby (Armstrong, 2007).

#### Finanční výpomoc

- **Příspěvky na přemístění:** V případě, že se zaměstnanec kvůli výkonu práce musí stěhovat, jsou mu hrazeny některé náklady s tím spojené.
- **Splácení úvěru na bydlení:** Výpomoc při splácení hypoték ve formě hrazení úroků.
- **Podnikové půjčky:** Zaměstnanci mají nárok na půjčku od společnosti s nízkým úrokem. Jen na důležité potřeby.
- **Půjčka na cestovní náklady:** Záloha na zaplacení měsíčního jízdného pro dopravu do práce (Armstrong, 2007).

#### Penzijní systém

Zaměstnavatel může jako formu odměny zaměstnancům poskytovat přilepšení k penzi nebo také k příjmům rodiny, která zůstane po zesnulém zaměstnanci.

Příkladem je penze, kterou by dostával zaměstnanec vyplácená vdově nebo dětem zesnulého zaměstnance, dále také bonus při odchodu do důchody ve formě částek odkládaných po dobu zaměstnaneckého poměru, kdy se zaměstnanci určité procento odměny posílá na penzijní fond (ten bývá často pod správou svěřeneckých fondů, s externím dohledem) zaměstnavatel poté přikládá k těmto částkám bonus, který je většinou dvojnásobkem odkládané částky. Naspořené částky mohou být převedeny po ukončení zaměstnaneckého poměru k následujícímu zaměstnavateli nebo vyplácené po odchodu do penze či v průběhu penze postupně. Velkou výhodou těchto fondů, tedy těch, schválených státem je jejich osvobození od daňové povinnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele (Armstrong, 2007).

### **Osobní potřeby**

Je zákonnou povinností zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům 4 týdny placené dovolené ročně a placenou mateřskou dovolenou. Někteří zaměstnavatelé však poskytují zaměstnancům určitý počet dní dovolené z osobních důvodů. Dále se zde řadí zřízení zařízení pro děti zaměstnanců jako jsou podnikové školky nebo dětské koutky.

Zaměstnavatelé nabízí pracovníkům například i poradenské služby, sportovní aktivity, poukázky a podnikové slevy (Armstrong, 2007).

## **1.6 Pracovní prostředí**

Správné pracovní prostředí má obrovský vliv na zaměstnance. Jedná se o soubor všech vnějších podnětů působících na zaměstnance při výkonu práce. Dobré pracovní prostředí může mít příznivé vlivy na zdraví a výkonnost zaměstnanců, tak samo pracovní kolektiv. Zaměstnanci pracující v příjemném prostředí mají většinou k zaměstnavateli lepší vztah a práci vykonávají svědomitěji a s větším nasazením, naopak špatně vytvořené pracovní prostředí vzbuzuje nechuť k práci (Kociánová, 2010).

V moderních společnostech se na vlivy prostředí klade velký důraz, pro zaměstnance jsou vytvářeny prostory, kde mohou relaxovat během přestávek a zpět k práci se pak vrací nabití energií (Kociánová, 2010).

## 2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

### 2.1 Základní informace o společnosti

**Název společnosti:** XYZ, a.s.

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 4.5.1993 (Justice, 2020).

**Spisová značka:** B XXXX vedená u Krajského soudu v Ostravě (Justice, 2020).

**Sídlo:** Třinec.

**Právní forma:** Akciová společnost.

**Základní kapitál:** 34000000,- Kč (Justice, 2020).

**Akcie:** 34 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč (Justice, 2020).

**Předmět činnosti:**

Předmět hlavní činnosti je poskytování zdravotnických služeb (Justice, 2020).

**Předmět podnikání:**

- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.
- Hostinská činnost.
- Výroba, obchod a služby, neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice, 2020).

**Počet zaměstnanců:** 500 (interní dokumenty společnosti, 2020).

**Nace – kód:** 861, 869, 871, 872 (aktivita – XYZ, a.s., 2019).



## 2.2 Historie Nemocnice XYZ, a.s.

Historie této nemocnice se datuje do roku 1895, kdy bylo arcivévodskou komorou v sousedním městě, která spravovala hutě císaře Františka Josefa podána žádost o povolení ke stavbě nemocnice. Povolení získala 21.8.1895. Okamžitě se začalo stavět a do dvou let stála hotová budova nemocnice v tehdejším parku poblíž hutě Františka Josefa. Nutnost stavby byla kvůli častým úrazům a popáleninám v tehdejší huti, které se do té doby musely léčit až v polském Cieszyně (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Tehdy se ještě v jednopatrovém pavilonu nemocnice staraly o pacienty 3 řádové sestry ze sousedního Těšína. Kapacita objektu byla 29 lůžek, k hlavní budově v té době náležela drobná hospodářská budova, dům pro sestry, prádelna a pitevna (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Následně v roce 1909 byla přistavena budova pro léčení infekčních onemocnění, která byla v té době jednou z nejčastějších příčin úmrtí. Dále v průběhu následujících 10 let byla kapacita lůžek rozšířena na 73. V těchto letech byli pacienti převáženi obyčejným povozem s plachtou a až o dalších 8 let později byl zakoupen první sanitní vůz značky Škoda (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Za války byla tato nemocnice v rukou Němců, kteří nechali přistavět provizorní rozšiřující budovu a tím navýšili kapacitu na 214 lůžek. Do konce roku 1946 bylo v závodní nemocnici 160 lůžek a 2 oddělení – chirurgické a interní (původně infekční). Postupně k nim přibyla oddělení oční, ušní a začátkem 50. let i rehabilitační. V této době bylo vybudováno i závodní ambulatorium pro ambulantní péči o hutníky. Po sjednocení zdravotnictví v roce 1952 vznikl Závodní ústav národního zdraví (ZÚNZ). O rok později byla zprovozněna závodní poliklinika, v níž ordinovali 3 dílenští lékaři, internista, gynekolog, neurolog a kožní lékař. Do adaptovaných budov v Třinci – Kanadě se v roce 1954 přestěhovalo interní oddělení a v roce 1969 i oddělení rehabilitační (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Během roku 1967 pak vzniklo i ojedinělé oddělení pro léčení nemoci z povolání. Dále v tomto roce 1967 vzniklo i oddělení zaměřené na nemoci z povolání. Ordinance závodních a odborných lékařů pro Třinecké ocelárny byly rozmístěny do jedenácti budov v areálu, ale i mimo něj, což ztěžovalo podmínky a dostupnost. Většina ordinací byla

v budovách, které absolutně nesplňovaly hygienické podmínky. Tímto nastala potřeba vybudovat novou polikliniku, na kterou byl vypracován projekt v roce 1961. Stavba však byla odložena z důvodu, že nemocnice nebyla zařazena na seznam prioritních staveb a práce se neustále odkládaly a přesouvaly. Až v roce 1975 byl projekt přepracován a během roku následujícího započala stavba, kterou rozdělili do dvou etap. První etapa, vybudování samotné polikliniky, byla dokončena a předána do užívání v říjnu roku 1981. Následující druhá etapa, jež obnášela stavbu lůžkového oddělení byla dokončena o 5 let později (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Dokončením této přestavby se veškeré zdravotní úkony alokovaly do “nové” nemocnice. O veškerou modernizaci a tehdy špičkové vybavení se postaral podnik Třinecké železářny, jehož součástí byla tato závodní nemocnice až do roku 1993. Právě železářny se již od počátku staraly o veškeré materiální vybavení nemocnice, opravy, organizaci staveb a dodávky energií (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Od roku 1993 navazuje nemocnice na dlouholetou tradici s cílem vybudovat moderní pracoviště s vysokou odbornou a společenskou prestiží, provádějící specializované výkony v oblasti kardiologie, kardiochirurgie, miniinvazní chirurgie, cévní chirurgie a endovaskulární terapie. V roce 1997 bylo zřízeno proslulé kardiocentrum, které je špičkou ve svém okolí i dodnes (Historie nemocnice XYZ, 2020).

Roku 1998 byla vedena do provozu pokroková angiolinka, čímž byla ještě posílena unikátnost místního kardiocentra. V následujících letech bylo nadále inovováno kardiologické pracoviště, kterému byla v roce 2000 přidělena vlastní budova (Historie nemocnice XYZ, 2020).

V letech 2003-2007 proběhly rozsáhlé investice do nových zařízení a modernizace celé nemocnice, které vedly k udělení certifikátu garance kvality komplexní péče o pacienty s chronickými komplikovanými ranami v roce 2007. Od této doby až do dnes se nemocnice pyšní spoustou ocenění a certifikátů a ve své odbornosti je stále špičkou na poli zdravotní péče a léčby kardiovaskulárních onemocnění (Historie nemocnice XYZ, 2020).

## 2.3 Nabízené služby a předmět činnosti společnosti

Hlavní činností společnosti XYZ, a.s. je poskytování a organizace základní a specializované diagnostické a léčebné péče. Zároveň má však na starosti zajistit veškerá preventivní opatření týkající se zdravotnictví v dané spádové oblasti a poskytnutí veškeré potřebné zdravotnické péče (O nemocnici, 2020).

Jako vedlejší nebo doplňkovou činnost organizace můžeme chápat veškeré lékařské úkony nehrazené pojišťovnami, které nejsou potřebné pro zdraví pacientů/klientů (O nemocnici, 2020).

Nemocnice poskytuje pro svou spádovou oblast:

- 9 akutních lůžkových oddělení,
- 1 oddělení ošetrovatelské péče,
- 1 oddělení sociálních lůžek,
- 4 oddělení společných vyšetřovatelských a léčebných složek,
- 24 odborných ambulancí,
- 7 operačních sálů (O nemocnici, 2020).

## 2.4 Analýza současného systému odměňování

Současný systém odměňování je určen dle vnitropodnikových mzdových systému na základě předdefinovaných tabulek. Skládá se z pevné složky dle odpracovaných hodin v daném měsíci a variabilní složky, jako jsou příplatky na noční směny, práci o víkendech a ve svátky, zvláštní příplatky, příplatky za práci ve ztíženém prostředí, pracovní pohotovost a ostatní benefity, kterým tato práce bude ještě hlouběji věnována (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### Pracovní doba

Pracovní doba se u zaměstnanců společnosti XYZ, a.s. odvíjí od druhu směn. Pokud se jedná o zaměstnance třísměnného provozu je pracovní doba stanovena na 8,5 hodiny. U zaměstnanců dvousměnného provozu poté 12 hodin. Zaměstnanci, kteří působí na pozicích staniční a vrchní sestra poté pracují v jednosměnném provozu a v pracovní dny mají směny na 9 hodin (Interní dokumenty společnosti, 2019).

## **Sick days**

Jedná se o benefit, který zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci ve formě dnů zdravotního volna na zotavení v době nemoci. Jsou poskytovány zaměstnancům s polovičním a vyšším úvazkem, a to jen za předpokladu, že zaměstnanci uplynula zkušební doba. Jedná se pracovní volno, kdy má zaměstnanec nárok na 60 % průměrného platu a čerpání tohoto volna musí schválit nadřízený tohoto zaměstnance, a to jen v případě, že to umožňují provozní podmínky (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Pro zaměstnance s dvousměnným provozem, tedy 12hodinovou pracovní dobou se jedná o nejvýše 2 dny v kalendářním roce. U ostatních zaměstnanců s 8hodinovou pracovní dobou jsou to 3 dny v kalendářním roce (Interní dokumenty společnosti, 2019).

## **Mimořádné pracovní volno pro operační sály**

Pro zaměstnance pracující na operačních sálech je z důvodu nepříznivých účinků vystavování se ionizujícímu záření nastaven benefit navíc ve formě pracovního volna se 100 % průměrného platu. Zaměstnanci, kterých se toto týká mohou za každých 170 hodin ozařování požádat zpětně svého nadřízeného o jeden den pracovního volna. Tento nárok se dá čerpat jen v celých dnech v kalendářním roce vzniklého nároku. Maximální počet čerpaných dnů volna v rámci tohoto benefitu je za kalendářní rok je 5 (Interní dokumenty společnosti, 2019).

## **2.4.1 Peněžní odměny**

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Za dobu pracovní pohotovosti ve všední dny včetně svátků přísluší zaměstnanci odměna ve výši 15 %, v soboty a neděle včetně svátků ve výši 25 % průměrného výdělku. Pracovní pohotovost obnáší pro zaměstnance být ve stanovené době dostupný na telefonu a při zavolání být schopen do 15 minut vykonávat pracovní pohotovost (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Doba výkonu práce v pracovní pohotovosti nesmí přesáhnout 12 hodin. Za směnu a pohotovostní službu ve všední den je považována celá směna a pohotovostní služba, která začíná ve všední den, tak samo je tomu i u víkendů (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Příplatek za práci ve ztíženém prostředí**

Výše příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí může činit 400 až 1400 Kč měsíčně. Výše těchto příplatků byla organizací stanovena pro lékaře, zdravotní sestry a radiologické asistenty stejná (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Zvláštní příplatky**

Zvláštní příplatek určí zaměstnavatel zaměstnanci v rámci rozpětí příplatku stanoveného pro příslušnou skupinu prací. Výše zvláštního příplatku může činit měsíčně v I. skupině 400 až 1000 Kč a ve II. skupině 600 až 2000 Kč (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Do I. skupiny se řadí práce se zvýšenou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života. Dále práce vykonávané střídavě ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém provozním režimu, jak již bylo zmíněno pro tuto skupinu je minimální příplatek stanoven na 400 Kč. Přičemž za dvousměnný provoz je příplatek 400 Kč a za třisměnný 450 Kč (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Ve II. skupině se jedná o práci se značnou mírou neuropsychické zátěže nebo možným rizikem ohrožení života nebo zdraví, soustavné poskytování zdravotní péče na operačních sálech, anesteziologických resuscitačních odděleních a jednotkách intenzivní péče. Minimální příplatek je tedy 600 Kč (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Dovolená**

Podle zákoníku práce § 213 je minimální doba dovolené stanovena na 4 týdny za kalendářní rok. Tento odstavec zákoníku také definuje čerpání dovolené a ve společnosti XYZ, a.s. mají zaměstnanci nárok na zákonné toto minimum. Pro zaměstnance s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou je poté stanoveno, že jim přísluší tolik dnů dovolené, kolik odpovídá státnímu průměru k počtu pracovních dnů odpracovaných v daném kalendářním roce (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Výše tohoto příplatku se odvíjí od oddělení, na kterém zaměstnanec působí a jeho pracovního postu.

**Tabulka 3: Zvláštní příplatky** (Zdroj: vlastní zpracování dle vzorové smlouvy)

Pracoviště	Příplatek v Kč	Profese
<b>ARO</b>	800,-	Lékaři
	800,-	Zdravotní sestra
	600,-	Ošetřovatel
<b>JIP</b>	600,-	Lékař, Ošetřovatel
	700,-	Zdravotní sestra
<b>Operační sály</b>	600,-	Všechn lékařský i nelékařský personál
<b>Porodní sál</b>	600,-	Všechn lékařský i nelékařský personál
<b>Centrální a urgentní příjem</b>	600,-	Nelékařský personál

III. skupinou jsou zaměstnanci, kteří soustavně poskytují zdravotní péči na samostatném ošetřovatelském oddělení osobám upoutaným na lůžko nebo vyžadují jinou náročnou ošetřovatelskou péči. V této skupině náleží zdravotním sestřám příplatek 700 Kč a ošetřovatelům 600 Kč (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Všechny tyto částky zvláštních příplatků jsou platné při plném pracovním úvazku.

### **Poukázky**

Každý zaměstnanec má za kalendářní měsíc nárok na poukázku v hodnotě 300,- Kč, která se dá využít v místní lékárně, pro nákup kosmetiky ve vybraných prodejnách nebo jako kredity do zařízení Stars Třinec, kde se nachází sauny, plavecký bazén, restaurace, masáže, posilovna a tělocvična (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Příspěvek na životní pojištění**

Každý zaměstnanec pracující na plný úvazek má nárok zažádat si o příspěvek na životní pojištění, a to po doložení platné smlouvy životního pojištění. Tento příspěvek je ve výši

600,- Kč. Smlouva životního pojištění musí obsahovat jisté nezbytné náležitosti a následně je uplatňována pro daňové odpočty (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Příspěvky na stravu**

Společnost XYZ, a.s. zajišťuje svým zaměstnancům oběd nebo večeři ve formě meny s výběrem ze tří variant za cenu 46,- Kč, tu samou částku hradí zaměstnavatel. Nárok na tento příspěvek má každý zaměstnanec za každou odpracovanou směnu (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Finanční prémie**

Finanční prémie společnost vyplácí ve formě Vánočních premií ve výši 1500,-Kč jednou ročně k listopadové výplatě. Další vyplácené prémie jsou pak v letním období, jedná se o prémie na dovolenou, také ve výši 1500,-Kč na osobu (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Zaměstnanci dostávají také čtvrtletní prémie, které se rozdělují do jednotlivých oddělení. Vedoucí pracovník každého oddělení dostane na starosti sumu, která se odvíjí od hospodaření a počtu zaměstnanců daného oddělení v příslušném kvartálu, vedoucí pracovník si poté dle výkonů každého zaměstnance určí kolik, kterému zaměstnanci přidělí a toto rozhodnutí si musí obhájit (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Příspěvek na testování COVID-19**

V současné situaci pandemie COVID-19 dostali zaměstnanci nově možnost nechat se dobrovolně testovat na přítomnost viru COVID-19, zaměstnavatel jim na toto testování přispívá částkou 1500,-Kč a zaměstnanci mají nárok se nechat testovat každých 14 dní. Testy zaměstnanců, kteří pracují na infekčních odděleních nebo se během výkonu práce dostali do styku s možností nákazy mají testy samozřejmě zdarma. Zaměstnanci také každý měsíc dostávají sadu bavlněných roušek pro užívání v osobním životě (Aktuality, 2020).

## **2.4.2 Nepeněžní odměny**

### **Ozdravné pobyty**

Jednou za období dvou kalendářních let má zaměstnanec nárok zažádat si o účast na ozdravném pobytu. Tyto pobyty jsou organizovány společností XYZ, a.s. a nabízí

dvě možné destinace, lázně Luhačovice a lázně Jeseníky. Zaměstnanci se na tento pobyt musí přihlásit s půlročním předstihem a počet přihlášek na každý tento pobyt je limitován (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Dary pro děti zaměstnanců**

Nemocnice nechává každým rokem před Vánoci sestavit dárkové balíčky obsahující různé hry, sladkosti a drobné dárkové předměty pro všechny děti zaměstnanců mladší 18 let (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Společenské a sportovní akce**

Společnost XYZ, a.s. pořádá třikrát ročně událost pro všechny své zaměstnance. V zimním období to je ples, kde mají zaměstnanci nárok na občerstvení a nealkoholické nápoje zdarma. Na podzim je každoročně pořádá sportovní den, kde zaměstnanci z jednotlivých oddělení soutěží ve vybraných sportovních disciplínách za soutěže dostávají drobné ceny a dary od sponzorů této události. Samozřejmě mají nárok i na občerstvení a nealkoholické nápoje. Další takovouto událostí bývá dětský den pořádaný pro děti zaměstnanců, tato událost je plná soutěží, různých atrakcí a forem občerstvení, všichni potomci zaměstnanců mladší 18 let dostanou dárkový balíček (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Očkování pro zaměstnance**

Zaměstnanci mají jednou za očkovací období pro dané onemocnění nárok na očkování proti zarděnkám a chřipce zdarma (Interní dokumenty společnosti, 2019).

### **Vzdělávání**

V rámci společnosti se pravidelně uskutečňují semináře a školení, kde se můžou zaměstnanci dobrovolně a zdarma přihlásit. Jsou to semináře jak pro osobnostní rozvoj, tak pro zvýšení své odbornosti. Časté je i bývají i certifikace v rámci těchto seminářů a školení. Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na školné, pokud si se svým vedoucím pracovníkem domluví, že se dobrovolně přihlásí na vysokou nebo vyšší odbornou školu. Samozřejmě je nutné, aby toto vzdělávání umožňoval stav vytíženosti oddělení (Interní dokumenty společnosti, 2019).



### **2.4.3 Shrnutí současného stavu systému odměňování**

Současný systém odměňování je nastaven obdobně jako ve většině nemocnic v ČR. Tak samo je tomu i co se týká pracovní doby, ta je standartní, jako ve většině společností i v jiných oborech. Zaměstnancům je poskytováno poměrně široké spektrum drobných benefitů a odměň, které obohacují nepříliš štedrou pevnou složku mzdy. Zaměstnanci nemocnice XYZ mají širokou škálu variabilních příplatků, která je při práci v takto náročném a stresujícím prostředí jistě nezbytná. Dále dostávají některé benefity, které se odvíjí od samotného zdravotnického prostředí, jako poukázky do místní lékárny nebo mimořádná volna za práci na operačním sále. Finanční prémie však ve srovnání s většinou moderních společností nejsou příliš vysoké.

Zaměstnanci mají poměrně širokou možnost vzdělávání, ať už se jedná o kurzy a semináře poskytované společností, tak možnost studia vysoké školy a veškerých certifikací, na které společnost zaměstnancům po prokázání patřičných náležitostí pracovníkům poskytuje prostor a případně i dotaci.

Společnost také respektuje rodinný život svých zaměstnanců, a proto je většina společenských akcí pořádána tak, aby se mohly zúčastnit i rodiny. Děti zaměstnanců navíc mají vlastní akci ku příležitosti dětského dne a drobné dárky ve vánočním období.

Zaměstnancům poskytované poukázky však nejsou příliš rozmanité, a tak je značná část z nich, podle slov místní personalistky ani nevyužívá. Tato informace byla potvrzena při osobním setkání s některými ze zaměstnanců.

Pozitivní je reakce společnosti na současnou situaci okolo COVID-19, kdy společnost okamžitě začal zaměstnancům umožňovat z části dotované testování na tuto nemoc, a navíc každý zaměstnanec pravidelně dostává bavlněné roušky, které jsou určeny i k běžnému nošení mimo pracoviště.

## **2.5 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců**

Z celkového počtu 200 náhodně vybraných respondentů z celé společnosti XYZ, a.s., což je 40 % všech současných zaměstnanců, bylo 18 % zastoupení mužů a 82 % žen, to poměrně dobře nastiňuje genderové rozložení zaměstnanců nemocnice. Respondenti byli tázáni i na věk, kde se ukázalo, že nejvíce zastoupená skupina zaměstnanců se řadí

do věkové kategorie 27-36 let, je tedy možné říct, že ve společnosti je relativně mladý personál.

Podstatným údajem, který byl zjištěn z dotazníku pro zaměstnance je fakt, že 30 % personálu je v této nemocnici zaměstnán déle než 10 let, a to značí loajalitu a dlouhodobou spolupráci, další nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci, kteří působí ve společnosti 1-2 roky, což je poměrně krátká doba a časem se teprve projeví, zda budou ve společnosti spokojeni a vybudují zde svou kariéru.

Zaměstnanci byli v několika otázkách dotazováni na zpětnou vazbu, jak často se jim dostává zpětné vazby od nadřízených a jejich spokojenost s její frekvencí, většina zaměstnanců nebyla spokojená a uvítala by ji častěji. O 7 % zaměstnanců méně je s častostí podnětů zpětné vazby spokojeno a jen desetina zaměstnanců si myslím, že se jedná o zbytečnou záležitost a na jejich pracovních výkonech by se to nijak neprojevilo.

Většina zaměstnanců považuje své ohodnocení za spravedlivé, ale jedná se o 58 % zaměstnanců. Na tomto by dle mého názoru bylo potřeba zapracovat, jelikož zbylých 42 % své ohodnocení považuje za nespravedlivé. V poznámce k otázce ohledně spravedlivosti odměňování několik zaměstnanců uvedlo, že zaměstnanci, kteří odvádí horší výkony dostávají stejné peníze. Z tohoto soudím, že by zaměstnanci ocenili, kdyby se mzda více odvíjela od výkonů. Tuto domněnku utvrzuje i fakt, že 53 % nevyhovuje poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy.

Zaměstnanci společnosti byli tázáni také na vzdělání, které je nedílným faktorem ovlivňujícím jejich odměny. 40 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitou, 11 % středoškolské vzdělání s výučním listem a, 14 % vyšší odbornou školu a zbylých 35 % mají ukončené vysokoškolské vzdělání.

Co se týká pracovního prostředí, jsou zaměstnanci spokojeni v poměru 49:47 a zbylá 4 % se vyjádřila, že jim na pracovním prostředí nezáleží. Ve 47 % nespokojených zaměstnanců spousta uváděla, že by ocenili lépe vybavené denní pokoje a prostory pro stravování. Pozitivní je fakt, že naprostá většina uvádí spokojenost s pracovním kolektivem a dobře vychází se svým nadřízeným.

Zaměstnanci však uvádí, že nejsou spokojeni se současnými benefity a že by je změna v nich motivovala k lepším výkonům. Což je vlastně podstatou této bakalářské práce. 80 % zaměstnanců by však práci ve společnosti XYZ, a.s. doporučila.

## **2.6 Řízený rozhovor s vedením společnosti**

Vedení společnosti bylo položeno několik otázek s prosbou o stručnou odpověď na dané téma. Tato kapitola je v bakalářské práci zahrnuta z důvodu pochopení problematiky systému odměňování nejen ze strany zaměstnanců, ale také z pohledu společnosti XYZ, a.s (Personalista, 2020).

### **1. Jste spokojeni s pracovními výkony zaměstnanců a jednotlivých oddělení?**

Společnost XYZ, a.s. zaměstnává v průměru 500 zaměstnanců na pracovní poměr. Vzhledem k takto vysokému počtu zaměstnanců se vždy objeví zaměstnanci s vynikajícími pracovními výkony a méně dostatečnými pracovními výkony (Personalista, 2020).

Celkově bychom spokojenost s pracovními výkony našich zaměstnanců mohli ohodnotit na 70 % (Personalista, 2020).

### **2. Jak obtížné je pro nemocnici XYZ obsazování volných pracovních pozic?**

Záleží, o jaké volné pracovní pozice se jedná. Obecně se specializované pozice jako je např. atestovaný lékař radiologického oddělení, neurologického oddělení, oddělení patologie a další, zdravotnický laborant, radiologický asistent atd. hledá obtížněji, ale když se vyvinou určité aktivity personálního charakteru, tak většinou úspěšně tuto pozici obsadíme. Někdy je to jen otázka času, a proto je velmi důležitá důsledná personální politika na jednotlivých odděleních a důsledné plánování personálu (Personalista, 2020).

Neustále se nemocnice vyvíjí a rozšiřuje, proto je pro nás obsazování nových pozic a získávání nových zaměstnanců důležité (Personalista, 2020).

### **3. Spolupracujete s nějakou společností při hledání nových zaměstnanců?**

Spolupracujeme se společností při náboru zaměstnanců z Ukrajiny, ostatní pracovníky doplňujeme pouze vlastními aktivitami (Personalista, 2020).

### **4. Sdělují zaměstnanci vedení své připomínky k současnému ohodnocení?**

Bohužel ne (Personalista, 2020).

**5. Myslíte, že jsou zaměstnanci spokojení se svým ohodnocením? Případně s čím si myslíte, že by naopak mohli být nespokojení.**

Je to jako s jejich výkonností, v takovém množství zaměstnanců se najdou spokojení i „věčně“ nespokojení lidé (Personalista, 2020).

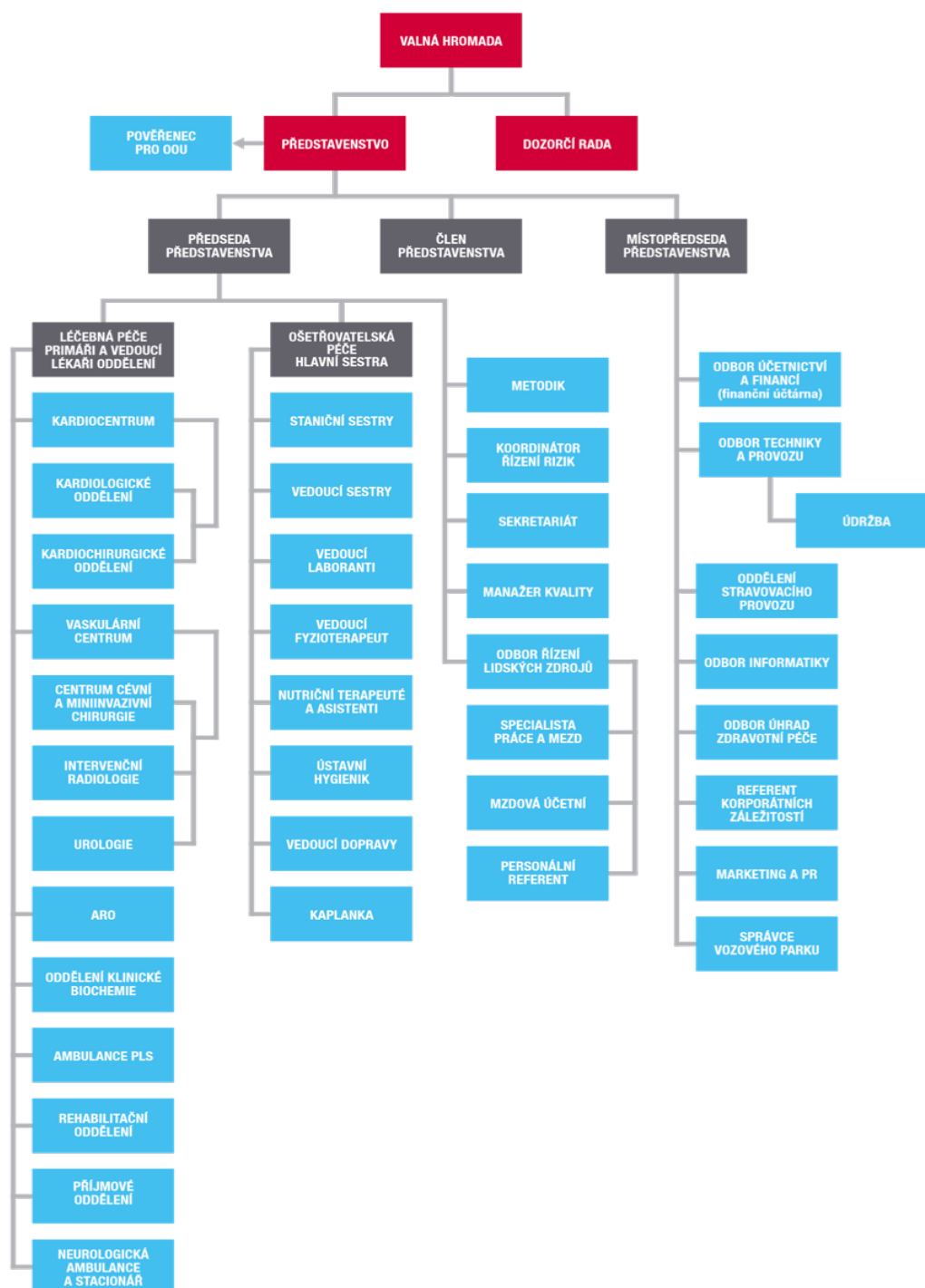
**6. Pociťujete jakýsi konkurenční “boj“ o zaměstnance ze strany ostatních zdravotnických zařízení v okolí?**

Konkurenční boj pociťujeme hlavně na pozicích lékařů se specializací a také zdravotních sester (Personalista, 2020).

## 2.7 Analýza vnitřních vlivů

### 2.7.1 Organizační struktura společnosti XYZ, a.s.

Tato kapitola se bude věnovat rozboru organizační struktury nemocnice.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2018, 2019)

Na tomto grafickém zobrazení je dobře vyobrazena organizační struktura společnosti XYZ, a.s. a jsou zde patrné jednotlivé odpovědnosti za dané oddělení a skupiny zaměstnanců. Nejširší pole působnosti v ohledu na počet oddělení ve správě připadá na předsedu a místopředsedu představenstva od kterých se poté dále odvíjí zodpovědnosti nad jednotlivá oddělení.

### Průměrná mzda jednotlivých pozic a její vývoj

V této kapitole budou nastíněny současné průměrné mzdy na jednotlivých pozicích ve společnosti a jejich vývoj v posledních letech. Průměrné mzdy vycházejí z dat zveřejněných ve výročních zprávách organizace.

V těchto průměrných mzdách jsou zahrnuty jak pevné části mzdy, tak ty pohyblivé.

**Tabulka 4: Průměrné mzdy** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti 2018, 2019)

	2015	změna (%)	2016	změna (%)	2017	změna (%)	2018
<b>Lékaři</b>	69 713,00 Kč	-1,40	69 616,00 Kč	13	78 669,00 Kč	14,44	90 027,00 Kč
<b>farmaceuti</b>	35 152,00 Kč	-3,09	34 066,00 Kč	20,24	40 961,00 Kč	8,32	44 368,00 Kč
<b>všeobecné sestry a porodní asistentky</b>	27 620,00 Kč	5,74	29 206,00 Kč	13,86	33 253,00 Kč	12,44	37 391,00 Kč
<b>Ost.ZP nelékaři (§7-§21)</b>	26 147,00 Kč	5,90	27 690,00 Kč	5,81	29 300,00 Kč	7,26	31 427,00 Kč
<b>ZP nelékaři (§22-§28)</b>	28 280,00 Kč	1,04	27 987,00 Kč	14,29	31 986,00 Kč	8,25	34 624,00 Kč

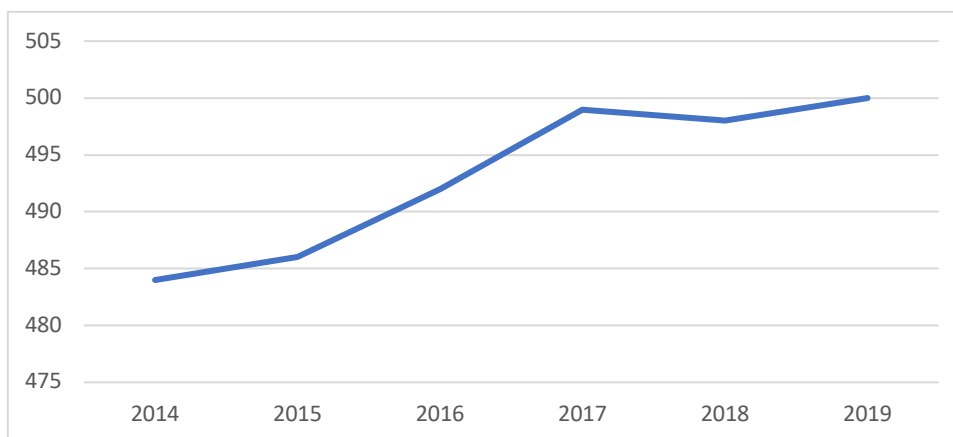
V této tabulce jsou vidět, že meziroční změny mezd na jednotlivých pozicích byly od roku 2015, kromě lékařů a farmaceutů v roce 2016 vždy zvýšeny. V těchto průměrných mzdách jsou ve skutečnosti však významné odchylky. Například mezi všeobecnými sestrami jsou zahrnuty i hlavní a staniční sestry, které mají mzdu vyšší než běžné zdravotní sestry. Taktéž je tomu i u ostatních pracovníků na vedoucích pozicích ve svém oboru. V tomto průměru nejsou zahrnuty bonusy a příplatky, jedná se o pevnou složku mzdy.

### Hodnocení jednotlivců

Základní pevná část mzdy se u jednotlivých zaměstnanců určuje na základě vnitropodnikových tabulek, které zahrnují předchozí praxi, věk, vzdělání a odsloužené

roky. Informace o přesných částkách a vlivu těchto faktorů jsou tajemstvím společnosti a bohužel nejsou veřejnosti dostupné.

### Vývoj počtu zaměstnanců



**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2018)

Na Grafu můžeme vidět postupný vývoj počtů zaměstnanců společnosti XYZ, a.s. Podle informací ze společnosti mají v plánu tyto počty průběžně navyšovat. Údaj o počtu zaměstnanců pro rok 2019 nebyl prozatím oficiálně zveřejněn, byl poskytnut personalistou společnosti.

### Organizačně technická výkonnost společnosti

**Tabulka 5: Vybavení práce kapitálem** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti 2018, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>DHM/Zaměstnanci (tis. Kč)</b>	774,5	758,9	731,2	779,8	803,3

Jedná se o výpočet tzv. vybavení práce kapitálem, který vychází z poměru dlouhodobého hmotného majetku vůči počtu zaměstnanců. Můžeme zde sledovat z dlouhodobého hlediska růst podílu kapitálu i přes zvyšování počtu zaměstnanců. Což značí zdokonalování a zlepšování zázemí této společnosti.

### Složení zaměstnanců

Zaměstnanci v této společnosti se podle věku řadí nejčastěji do kategorie pod 40 let. Konkrétně tedy nejpočetnější skupina je ve věku 30-39 let a to 41 % zaměstnanců, další nejpočetnější skupinou je 20-29 let, do které spadá 28 % zaměstnanců. Pod 20 let jsou

poté 4 % zaměstnanců a do skupiny 40-49 let spadá 15 % pracovníků, poslední skupinou je 50 a více let a do této skupiny se řadí zbylých 13 %. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

Faktor pohlaví dělí zaměstnance na 18 % mužů a 82 % žen, což je v nemocničním prostředí běžnou praxí. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

## Fluktuace

Jako fluktuaci chápeme procentuální vyjádření poměru rozvázaných pracovních smluv k počtu zaměstnanců. Jedná se o ukazatel, který nastiňuje pohyby pracovníků. V následující tabulce bude tento ukazatel napočítán pro roky 2015 až 2019, pro které jsou dostupná data.

**Tabulka 6: Míra fluktuace** (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počet zaměstnanců</b>	486	492	499	498	500
<b>Odešli</b>	32	30	42	37	40
<b>Fluktuace</b>	6,5 %	6,09 %	8,4 %	7,4 %	8 %

V této tabulce je možno sledovat mírně rostoucí tendenci fluktuace, data jsou však výrazně ovlivněna odchodem mnohých zaměstnanců do důchodu. Nejsou zde započítáni pracovníci, kteří pracují na dohodu, těch se totiž tato bakalářská práce netýká.

### 2.7.2 Ekonomická situace

Kapitola o ekonomických vlivech je zaměřena na ekonomickou situaci společnosti XYZ, a.s. V této kapitole bude nastíněn vývoj výsledku hospodaření, celkové náklady a celkové výnosy za posledních 5 dostupných let. Dalším ukazatelem bude vývoj osobních nákladů společnosti také za posledních 5 dostupných let.



**Tabulka 7: Ekonomický vývoj** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti 2014-2018)

Ekonomický vývoj						Odhad	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkové náklady (tis. Kč)</b>	1148770	1146353	1147289	1152408	1202111	1193207	1204481
<b>Celkové výnosů (tis. Kč)</b>	1348296	1251834	1287410	1306677	1438015	1396731	1420159
<b>VH (tis. Kč)</b>	199526	105299	140121	154269	235904	203524	215678
<b>meziroční změna</b>		-47 %	33 %	10 %	53 %	-14 %	6 %

Využitá data vychází z výročních zpráv společnosti XYZ, a.s., až na roky 2019 a 2020, pro které ještě nebyla zveřejněna data. Pro odhad hodnot v letech 2019 a 2020 byla vypočítána regresní přímka za pomoci doplňku Analýza dat v programu Microsoft Excel. U dopočtu celkových nákladů byly využity koeficienty  $\beta_1=1125565,1$  a  $\beta_2= 11273,7$ . Rovnice pro výpočet je tedy,  $y=1125565,1+11273,7 \cdot x$ .

Pro výpočet odhadu výnosů byla využita dvojice koeficientů  $\beta_1=1256162,1$  a  $\beta_2= 23428,1$ . Rovnice pro výpočet je tedy  $y=1256162,1+23428,1 \cdot y$ .

V tabulce č.2, která pojednává o vývoji nákladů, výnosů a výsledku hospodaření může být sledován pomalu rostoucí trend u nákladů, který je způsoben primárně růstem osobních nákladů z důvodu zvyšování mezd a změn v počtech zaměstnanců. Výnosy mají podobně rostoucí tendenci jako výdaje, v roce 2014 byly však výrazně vyšší z důvodu vyšších tržeb za prodej zboží. U výsledku hospodaření je hned po prvním sledovaném roce vidět výrazný pokles, který byl částečně zapříčiněn i zrušením poplatků u doktora, ke kterému došlo na konci roku 2014. V následujících letech VH postupně rostlo a v roce 2018 z důvodu výrazné změny v tržbách za prodej a návratu některých investic, které v tomto roce přinesly zhodnocení. V roce 2019 proběhly rozsáhlé investice, a to VH pro tento rok snížilo. Údaj o snížení VH v roce 2019 je sice jen odhad, ale podle výročních zpráv společnosti jsou v plánu již zmiňované investice, které se promítnou na výsledku hospodaření.

## Index IN05

Tabulka 8: IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti 2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Aktiva</b>	942257	830705	715404	760162	770581
<b>Cizí zdroje</b>	505432	469239	423480	505266	486091
<b>EBIT</b>	203474	108 016	142 469	155906	238136
<b>Nákladové úroky</b>	3948	2717	2348	1637	2232
<b>Celkové výnosy</b>	1348296	1251834	1287410	1306677	1438015
<b>Oběžná aktiva</b>	561761	443509	339360	357131	357844
<b>Krátkodobé dluhy</b>	528679	414486	293868	360284	358013
<b>X1</b>	1,8643	1,7703	1,6893	1,5045	1,5853
<b>X2</b>	51,5385	39,7556	60,6767	95,2389	106,6918
<b>X3</b>	0,2159	0,1300	0,1991	0,2051	0,3090
<b>X4</b>	1,4309	1,5070	1,7996	1,7189	1,8661
<b>X5</b>	1,0626	1,0700	1,1548	0,9912	0,9995
<b>IN05</b>	3,5573	2,7493	3,9191	5,2696	6,1825

Index IN05 slouží k hodnocení podniku a jeho ekonomické stability, základním principem rozeznání stability podniku dle tohoto indexu je jeho hodnota. Pokud je hodnota IN05 nižší než 0,9, značí to vysokou pravděpodobnost bankrotu. Pokud je IN50 mezi hodnotami 0,9 a 1,6 jedná se o tzv. šedou zónu a není jasná budoucnost podniku z tohoto indexu. V případě, že je index vyšší než 1,6, jedná se o stabilní podnik, který vytváří hodnotu (Schollerová, 2012).

V případě této společnosti je IN05 v celém sledovaném období výrazně nad hodnotou 1,6 a to značí, že společnost XYZ, a.s. je stabilní a bonitní společnost, které nehrozí finanční potíže a bankrot.

### 2.7.3 Cíle společnosti

Hlavním cílem, který společnost XYZ, a.s. uvádí je poskytování nejlepší možné péče všem svým pacientům na svých pracovištích. Dalším cílem této společnosti je stabilně dosahovat maximální odbornosti veškerého personálu a využívání špičkového vybavení. Do budoucna tak sázejí na investice do diagnostických zařízení a celkově modernizaci. Ale také chtějí dosahovat nejen výborné diagnostiky u svých pacientů, ale především

okamžité následné terapeutické intervence, tak aby pacienti po opuštění jejich zařízení neodcházel se stanovenou diagnózou, ale s vyřešeným zdravotním problémem. Cílem je udržení spolehlivých partnerů, kteří této nemocnici pomohou k dosahování komplexnější a stále se zlepšující péče.

Společnost XYZ, a.s. si chce i do budoucna udržet status jedné z nejlepších nemocnic v oblasti kardiovaskulární léčebné péče, což bude obnášet pravidelné reakreditace všech pracovišť. V této oblasti chtějí zavádět nejmodernější technologie za užití minimálně invazivních způsobů léčby.

Do svých řad nemocnice plánuje stále přijímat osobnosti s maximální cílevědomostí, přímým a motivovaným jednáním a vizí úspěchu nejen jako jedinec ve svém oboru.

#### **2.7.4 Shrnutí analýzy vnitřních vlivů**

V kapitole o analýze vnitřních vlivů působících na odměňování zaměstnanců ve společnosti XYZ, a.s. je nastíněna organizační strukturu jak vedení nemocnice, tak odpovědnosti za jednotlivá oddělení a skupiny zaměstnanců. Dále byl zpracován vývoj průměrných mezd na jednotlivých pozicích ve společnosti a bylo zjištěno, že tyto průměrné mzdy meziročně narůstají, tedy kromě roku 2015, kdy se u lékařů a farmaceutů mzdy dočasně snížily. Toto snížení však nebylo nijak zvlášť výrazné. Tento růst průměrných mezd se promítl i v ekonomické situaci společnosti, kdy rostly osobní náklady, což se projevilo v růstu celkových nákladů. Nárůst však byl zaznamenán i u výnosů a celkového výsledku hospodaření. Pro analýzu ekonomické situace ve společnosti jsem využil regresní přímky pro odhad nákladů a výdajů v letech 2019 a 2020, pro které prozatím nebyly zveřejněny přesné údaje. Dalším ukazatelem ekonomické situace je index IN05, podle kterého se hodnotí možnost bankrotu podniku, tento ukazatel naznačuje, že je podnik v bezpečných hodnotách. Při shrnutí počtu zaměstnanců a jeho vývoji byla vypočítána míra fluktuace, která se pohybuje mezi 5 % a 10 %, což jsou zcela běžné hodnoty.

Na základě cílů a vizí společnosti, kde se uvádí jako jeden z cílů poskytovat čím dál, tím odbornější a komplexnější péči pro pacienty je známo, že společnost bude potřebovat navyšovat stavy odborného personálu a pro stávající personál rozvíjet jejich vzdělání a odbornost. Potřebují si tedy současné zaměstnance udržet a dále s nimi pracovat.

V neposlední řadě bylo zjištěno, že společnost plánuje stále přijímat nové zaměstnance, což odpovídá i křivce vývoje počtu zaměstnanců, která má ve sledovaném období rostoucí tendenci.

## 2.8 Analýza vnějších vlivů

Tato kapitola nahlíží na možné působení faktorů mimo společnost, které by mohly mít dopad na systém odměňování zaměstnanců. Jedná se například o složení obyvatelstva, nabídku a poptávku na trhu práce, dále například mzdové podmínky v Moravskoslezském kraji a okolní pracovní příležitosti ve zdravotnictví.

### 2.8.1 Stav populace Moravskoslezského kraje

Tato kapitola se bude věnovat stavu populace, zastoupení jednotlivých pohlaví, vzdělanost obyvatelstva, věkové rozdělení a nemocnost.

#### Rozdělení populace Moravskoslezského kraje dle pohlaví

Tabulka 9: Populace dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

	počet	%
Moravskoslezský kraj	1203299	-
Muži	590516	49,07%
Ženy	612783	50,93%

Údaje z databáze Českého statistického úřadu říkají, že v roce 2018, co se týká zastoupení pohlaví v populaci Moravskoslezského kraje je stav poněkud vyrovnaný, mužská populace je jen o necelé 2 %, což je shodné s poměry v populaci celé České republiky. Podstatou tohoto rozdělení je, že obecná poptávka po pracovních místech v nemocnicích je ze strany žen.

## Rozdělení populace podle pohlaví a věku v roce 2018

**Tabulka 10: Populace dle věku** (Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ, 2020)

	celkem	%	0-14let	%	15-64let	%	65let a více	%	průměrný věk
<b>MS kraj</b>	1 203 299	-	183 324	15 %	783 759	65 %	236 216	20 %	42,7
<b>Muži</b>	590516	49 %	94231	8 %	399621	33 %	96664	8 %	41,1
<b>Ženy</b>	612783	50 %	89093	7 %	384138	32 %	139552	12 %	44,2

Na základě této tabulky je možno říct, že v populaci Moravskoslezského kraje je nejvíce zastoupena skupina obyvatel v aktivním věku, tedy 15-64 let, a to dokonce v 65 %. Mluvíme tedy o skupině 783 759 obyvatel schopných práce, samozřejmě i ze skupiny 65let a více je jisté zastoupení mezi zaměstnanci.

Nejmenší zastoupení v populaci Moravskoslezského kraje má skupina mladší 15let, což by mohlo v budoucnu znamenat nedostatek pracovní síly. Průměrný věk u mužů je 41 let a u žen je vyšší 44 let.

Při pohledu na rozdělení populace tohoto kraje dle pohlaví, je možno si všimnout vyššího zastoupení mužského pohlaví v nejaktivnější věkové skupině a to o 1,3 %. Naopak u obyvatel ve vyšším věku 65let a více mají ženy navrch o 3,5 %, což je pravděpodobně způsobeno vyšším průměrným věkem, kterého se ženy v Česku dožívají.

## Vzdělanost obyvatel Moravskoslezského kraje

**Tabulka 11:Vzdělanost** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

Úroveň vzdělání	základní vzdělání a bez vzdělání	střední bez maturity	střední s maturitou	vysokoškolské
<b>Ženy 15 a více let</b>	18,7 %	28,7 %	34,5 %	18,0 %
<b>Muži 15 a více let</b>	11,6 %	41,3 %	30,8 %	16,3 %

V Moravskoslezském kraji je nejvíce zastoupeno obyvatelstvo se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou u mužů, a to v 34,5 %. U žen je to středoškolské

vzdělání bez maturity, které oproti maturitou ukončenému vzdělání převládá o více, než 10 %. Žen s maturitou je 30,8 %, což je o necelé 3 % méně než mužů. Můžeme si však všimnout, že u žen je daleko menší podíl těch, které mají jen základní vzdělání, to konkrétně o 7,1 %.

Opomineme-li technický personál nemocnice jako jsou zaměstnanci údržby, úklidu, hlídání objektu a kuchařský personál. Je v nemocnicích vyžadován určitý stupeň vzdělání, a to u lékařského personálu vysokoškolské medicínské vzdělání. U nelékařského personálu, konkrétně zdravotních sester, ošetřovatelů, fyzioterapeutů a podobných pozic je to odborné středoškolské vzdělání, vysokoškolské vzdělání je však velkou výhodou a na některých vedoucích pozicích je vyžadováno i u nelékařského personálu.

### **Nemocnost**

Na základě údajů z Českého statistického úřadu činí průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v celé republice 4,47 %, když se tento pohled zúží čistě na Moravskoslezský kraj, kde průměrné procento nabývá hodnoty 5,36 %. Tato hodnota je ve srovnání s ostatními kraji nejvyšší a je skoro o 1 % vyšší než celostátní průměr. Nejčastější příčinou pracovní neschopnosti je nemoc a to 4,5 %. Co se týče pracovní neschopnosti z důvodu nemoci, je častější u žen, kdežto dočasná pracovní neschopnost způsobená úrazem v práci i mimo ni je častější u mužů, což zapříčiňují fyzicky náročnější pracovní pozice. (ČSÚ, 2020)

Tyto údaje jsou přepočítány na 100 pojištěných osob.

## 2.8.2 Zaměstnanost

Tato kapitola se zaměřuje na trendy v zaměstnanosti i nezaměstnanosti v rámci Moravskoslezského kraje, poptávku po práci obecně a také konkrétně ve zdravotnictví.

### Zaměstnanost a nezaměstnanost Moravskoslezského kraje

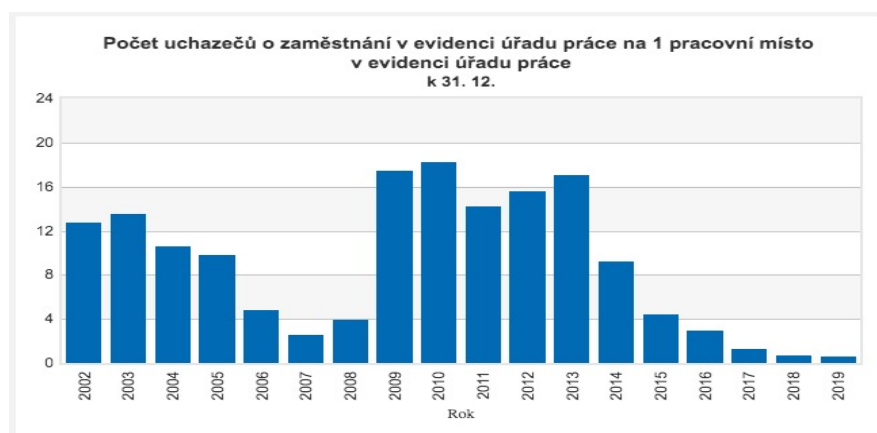
Tabulka 12: Zaměstnanost v MS kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ 2020)

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let (tis. osob)	Pracovní síla ekonomicky aktivní (tis. osob)	v tom		Míra zaměstnanosti (%)	Obecná míra nezaměstnanosti (%)
			zaměstnaní (tis. osob)	nezaměstnaní (tis. osob)		
2019	1 019,5	602,3	580,0	22,3	56,9	3,7
2018	1 022,8	611,2	588,7	22,5	57,6	3,7
2017	1 027,4	610,2	581,4	28,8	56,6	4,7
2016	1 032,1	611,7	569,4	42,3	55,2	6,9

Pro toto téma byly zvoleny roky 2016 až 2019, aby byl vidět vývoj situace na pracovním trhu moravskoslezského kraje. Můžeme si všimnout výrazného poklesu nezaměstnanosti a to o 3,2 % za 4 roky. U ekonomicky aktivních obyvatel tedy můžeme sledovat pokles počtu nezaměstnaných o 20 000.

### Počet uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadu práce

Moravskoslezský kraj je v rámci celé republiky kraj s nejvyšším počtem nezaměstnaných osob registrovaných na úřadu práce. Jelikož ale podle údajů Českého statistického úřadu vychází 0,9 uchazečů na jedno volné pracovní místo je vidět nedostatek pracovních sil. V následující kapitole je demonstrován tento nedostatek na konkrétních pracovních místech.



Obrázek 3: Počet uchazečů o zaměstnání na prac. úřadě (Zdroj: ČSÚ, 2019)

## Nabídka a poptávka po pracovní síle v lékařství

Společnost XYZ, a.s. v prvním kvartálu roku 2020 poptávala zaměstnance na lékařské i nelékařské pozice. Při porovnání počtu volných míst na těchto pracovních pozicích v poměru k počtu potenciálních uchazečů o tyto pozice, je dobře vidět nedostatek pracovních sil. Konkrétně ve zdravotnictví je toto dlouhodobá problematika, nemocnice mezi sebou tedy musí soupeřit o zaměstnance.

**Tabulka 13: Nabídka a poptávka práce** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: web MPSV, 2020)

	únor 2020		leden 2020		prosinec 2019	
poptávané pozice	nabídka	poptávka	nabídka	poptávka	nabídka	poptávka
Lékař - interní obory	1	16	0	22	0	23
Lékař - gynekologie	0	2	0	1	1	1
Všeobecná sestra	3	16	5	17	3	16
Ošetřovatel	15	19	18	24	13	20

V tabulce jsou ve sloupcích nabídek počty osob nabízejících pracovní sílu ve srovnání s počty poptávaných pracovních sil na dané pracovní pozice. Pro srovnání jsou uvedeny poslední dostupné tři měsíce, konkrétně leden a únor roku 2020 a prosinec roku 2019 pro nastínění aktuální situace. Výběr srovnávaných oborů byl vytvořen na základě poptávky na webových stránkách XYZ, a.s.

Nemocnice aktuálně poptává na hned několik zaměření lékařů a zdravotních sester, které nejsou konkrétněji specifikovány v databázích MPSV.

### 2.8.3 Mzdové podmínky

Tato kapitola se bude věnovat mzdám a legislativě mzdových podmínek. Tento faktor je důležitou součástí externích vlivů na podmínky zaměstnanců. Státem určená minimální mzda je pomyslný odpichový můstek pro tvorbu mezd na jednotlivých pozicích, nejen ve zdravotnictví.



## Minimální mzda a legislativa

Ze strany vedení státu jsou určeny konkrétní minimální mzdy, zákonná opatření na délky pracovních směn, počty přesčasů, pracovní prostředí. Faktor legislativy se promítá i na složení odměny, podniky samozřejmě chtějí eliminovat výdaje, které plynou z odměňování, a proto využívají pro tvorbu odměn součásti, ze kterých neplyne daňová povinnost, a tak optimalizují své výdaje.

Minimální státem určená mzda se každým rokem zvyšuje.

**Tabulka 14: Minimální mzda** (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, 2020)

rok	2016	2017	2018	2019
<b>minimální mzda</b>	9900Kč	11000Kč	12200Kč	13350Kč

Průměrná mzda zaměstnanců podle CZ-NACE zdravotní a sociální péče

**Tabulka 15: Průměr pro zdravotnictví a soc. službách** (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, 2020)

rok	2016	2017	2018	2019
<b>Průměrná mzda</b>	28 289Kč	30 931Kč	33 538Kč	36 385Kč

Zde je možné vidět porovnání minimální státem určené mzdy a celostátního průměru veškerého zdravotnického personálu a zaměstnanců sociální péče.

Podle platných zákonů se v České republice rozděluje minimální mzdy i podle pracovních pozic do tzv. mzdových tarifů, kterým je přiřazena zaručená mzda. Jelikož se v této analýze zaměřuje na personál ve zdravotnictví, tak se zaměstnanců, o kterých tato práce pojednává, týkají skupiny 4. a 7.

4. skupina mzdových tarifů se týká zdravotních sester, ošetřovatelů a záchranářů a je pro ni v roce 2020 stanoveno minimum 117,4Kč na hodinu nebo 19600,-Kč měsíčně.

7. skupina, do které spadají lékaři, farmaceuti a dentisté. Pro tuto skupinu je stanovené zákonné minimum 158,1Kč na hodinu nebo 26500,-Kč měsíčně (Zákoník práce, 2020).

## **2.8.4 Konkurence**

Konkurence je výrazným vnějším faktorem ovlivňujícím mzdový systém každé společnosti. Obzvláště v situaci, že na daném trhu práce není dostatek pracovních sil, což je ve zdravotnictví aktuální. V době dojezdové vzdálenosti od společnosti XYZ, a.s. se nachází více zdravotnických zařízení, vybrány z nich byly tři nejbližší a nejvýznamnější.

### **Nemocnice Český Těšín**

Nemocnice v Českém Těšíně je sice výrazně menší, než je ta v Třinci. Spádovou oblastí je město Český Těšín a okolní periferie. Tato nemocnice patří do sítě soukromých nemocnic Agel, a.s., do které mimo jiné patří i další třinecká nemocnice Podlesí. Vzhledem k demografickému stavu populace ve své spádové oblasti se nemocnice zaměřuje především na starší část populace a tomu odpovídají i dostupná oddělení (O nemocnici, 2020).

V posledních letech prošla nemocnice významnou rekonstrukcí a restrukturalizací a z nemoderního zařízení se díky účasti skupiny Agel, a.s. stala významná a moderně vybavená nemocnice. Těšínská nemocnice je významnou hlavně v oboru následné péče a rehabilitací (O nemocnici, 2020).

Tento konkurent nabízí zaměstnancům následující benefity:

- závodní stravování,
- příspěvek na životní a penzijní pojištění,
- 25 dnů volna + 3 dny navíc,
- rekondice a tábory,
- mobilní telefon pro vedoucí pracovníky,
- teambuildingové aktivity (Nabídka práce, 2020).

### **Nemocnice Třinec**

Největším konkurentem je Nemocnice Třinec, příspěvková organizace. Jedná se o nemocnici větší, než je nemocnice XYZ, a.s., která poskytuje širší škálu služeb. Jelikož se jedná o krajskou nemocnici tak s ohledem na zákonné předpisy nemá takový prostor pro tvorbu benefitů zaměstnancům jako XYZ, a.s., ale po konzultaci s několika

zaměstnanci jsem zjistil, že základní odměňování zaměstnanců je v Nemocnici Třinec vyšší (Všeobecné informace, 2020).

Nemocnice XYZ, a.s. toto však dorovná svou širokou škálou zaměstnaneckých výhod a benefitů. Co se týká pacientů, tak Nemocnice Třinec svou velikostí a širokým spektrem zaměření zvládne obsloužit mnohem více pacientů (Všeobecné informace, 2020).

Po řízeném rozhovoru s vedením nemocnice bylo zjištěno, že spolu svádějí boj o odborné lékaře.

Tento konkurent nabízí zaměstnancům následující benefity:

- příspěvek na stravování,
- sportovní aktivity,
- příspěvek na pojištění,
- sociální výpomoc a půjčka pro zaměstnance (Nabídka práce, 2020).

### **Fakultní nemocnice Ostrava**

Tato nemocnice je největší v Moravskoslezském kraji s nejrozmanitější nabídkou služeb a oddělení, uplatnění zde tudíž nachází široké spektrum zdravotnického i nezdravotnického personálu. Zároveň nemocnice nabízí vyšší průměrné mzdy na všech pozicích. Je tedy největším konkurentem nemocnice XYZ. Pro tuto nemocnici je jednodušší vychovávat si vlastní personál, a to díky Lékařské fakultě na Ostravské univerzitě. Musíme však brát v potaz fakt, že pro potenciální pracovníky z třinecka a okolí je dojezd trochu komplikovanější, autem cesta trvá necelou hodinu času a s nutností dopravy rostou i náklady (O nemocnici, 2020).

Tento konkurent nabízí zaměstnancům následující benefity:

- 5 týdnů dovolené,
- stravování,
- zvýhodněnou nabídku u mobilního operátora,
- bezplatné účty u vybraných bank,
- Příspěvek na relaxační a sportovní aktivity, do lékáren a na nákup vitamínů (Pracovní příležitosti, 2020).

### **2.8.5 Shrnutí vnějších vlivů**

Na základě analýzy věkového rozdělení obyvatelstva se došlo k faktu, že 65% obyvatelstva Moravskoslezského kraje je v ekonomicky aktivním věku, z čehož vyplývá, že v současné době v tomto kraji žije dost potenciálních zaměstnanců, na které nemocnice může cílit. Obyvatel ve věku do 15 let je však nižší než počet obyvatel v důchodovém věku, což značí blížící se problém s nedostatkem pracovních sil do budoucna. Tento fakt odpovídá stárnutí české populace a možné budoucí hrozbě. Rostoucí nároky na vzdělání v tomto oboru jsou v souladu s rostoucím počtem vzdělaných lidí v tomto kraji. Obecně je vyšší zastoupení vysokoškoláků, než osob se základním vzděláním a z údajů ČSÚ jsem zjistil, že je rostoucí trend vysokoškolského vzdělání, což by mohlo znamenat zvyšující se počet odborných pracovníků, o které nemocnice nejvíce stojí.

Co se týká zaměstnanosti obyvatelstva, která se stále zvyšuje, tento vývoj nasvědčuje nouzi o pracovní síly. Navíc, když přidáme fakt, jaký je zájem o zaměstnance v lékařství a jaká je současná nabídka pracovních sil v tomto oboru je jasné, že nemocnice o zaměstnance vedou boj. Například u lékařů je poptávka versus nabídka pracovních sil v poměru 16:1, což nalezneme v málokterém odvětví. Průměrná mzda zaměstnanců v lékařských zařízeních vzrostla za poslední čtyři roky průměrně o 2700,-Kč ročně, což je oproti průměrnému růstu minimální mzdy o 1550,-Kč ročně více, je tedy vidět, že nemocniční zařízení se snaží udržovat zaměstnance a pravidelně jim zlepšovat podmínky.

Když pohlédneme na konkurenci, je patrné, že v dané oblasti je dost pracovních možností a v konkrétním městě, kde se nemocnice XYZ, a.s. nachází jsou celkově dvě velké nemocnice jen několik kilometrů od sebe. Po konzultaci s vedením nemocnice bylo zjištěno, že obě bojují o odborný personál a velké množství zaměstnanců už za dobu své praxe v nemocničním prostředí pracovalo v obou. Někteří dokonce stále pracují v obou, v jedné mají částečný úvazek a v té druhé plný. Je tedy patrné, že si zaměstnanci mohou bez problému vybírat a podmínky mzdy, odměň a benefitů v tom hrají největší roli.

## **2.9 Shrnutí analytické části**

V analytické části této práce byla definována zkoumaná společnost, včetně sumarizování veškerých potřebných informací z hlediska obchodního rejstříku a sepsána stručná

historie společnosti XYZ, a.s. Dále byl shrnut a okomentován současný stav systému odměňování zaměstnanců lékařských i nelékařských pozic. Byly popsány všechny současné benefity a odměny zaměstnancům a četnosti jejich poskytování. Konkrétně tedy pracovní doba, mimořádná volna, peněžní odměny a odměny nepeněžní.

Dále byly v analytické části této bakalářské práce rozebrány vnější faktory působící na systém odměňování, ve který byl analyzován současný stav populace a její vývoj. Konkrétně šlo o rozložení populace, které je přibližně rovnoměrně rozděleno mezi muže a ženy, věkové rozložení populace, kde se největší část obyvatelstva Moravskoslezského kraje nachází v aktivním věku, což znamená potenciální zaměstnance, ale na druhou stranu poměrově ze zbylé části populace převládají lidé důchodového věku nad těmi ve fázi ekonomicky neaktivních. Tento fakt značí stárnutí populace a možné budoucí potíže s hledáním zaměstnanců a nedostatkem pracovních sil. Jedním z dalších sledovaných vnějších faktorů byla vzdělanost obyvatelstva, kde převládají lidé se středoškolským vzděláním s maturitou, což v současných podmínkách není dostatečné vzdělání pro většinu pracovních pozic v nemocnici, pokud pomineme technický personál, o kterém se v této práci nepojednává. Jedním z významných externích faktorů je také zaměstnanost, která je obecně v české republice vysoká a stále roste. Je tedy nedostatek pracovních sil na některé pozice. Konkrétně ve zdravotnictví, kdy je vyžadována odbornost tak působí tento faktor velmi výrazně a tlačí nemocnice ke zvyšování mezd a zatraktivňování benefitů. Poptávka po pracovní síle na vyjmenované pozice ve zdravotnickém sektoru několikanásobně převyšuje nabídku a nemocnice tak často čelí nedostatkům a současní zaměstnanci musí zvládat více povinností. V části analýzy zaměřené na vnitropodnikové faktory byla nastíněna organizační struktura včetně odpovědností nad jednotlivými odděleními a jejich vzájemného provázání, dále i postupný růst průměrných mezd na jednotlivé pozice ve společnosti XYZ, a.s., který souvisí s některými externími faktory a projevuje se na všech pozicích v této společnosti. Za pomoci křivky byl znázorněn nárůst počtu zaměstnanců za sledované období a podstatná část byla věnována ekonomické situaci. Ekonomická situace v této společnosti byla analyzována z hlediska meziročních změn v celkových nákladech a celkových výdajích se kterými souvisí i změny ve výsledku hospodaření za jednotlivé roky. Pro tyto analýzy byla využita metoda regresní přímky, díky které bylo možné vypočítat odhadované hodnoty pro roky, ke kterým nejsou dostupné konkrétní hodnoty.

Tyto odhady ačkoli nemají příliš velkou výpovědní hodnotu slouží pro představu možného budoucího vývoje na základě předchozích let. Analýza ekonomické situace naznačuje růst a vývoj společnosti, který přináší prostor pro zdokonalení zaměstnaneckých odměn, jelikož je stále generován značný zisk. Dalším ukazatelem využitým k nastínění ekonomické situace byl index IN05, jehož hodnoty vycházejí ve všech zkoumaných letech pozitivně pro tuto společnost. Podle cílů, které si společnost definovala se chtějí zaměřit na zkvalitňování péče a odbornost personálu, což přináší zvyšování nároků a obtížnost získávání nových zaměstnanců, kvůli čehož rostou i nároky na jejich odměňování. V neposlední řadě byla z podkladů, vzniklých po distribuci dotazníku spokojenosti zaměstnanců, zpracována analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, ze které vyšlo najevo, že ačkoliv je nadpoloviční většina zaměstnanců spokojená se svými příjmy ze zaměstnání, je zde velká část těch nespokojených, což přináší prostor pro zlepšení. Spousta zaměstnanců si nemyslí, že je jejich ohodnocení spravedlivé, a raději by tak měla větší díl pohyblivé mzdy založené na zásluhách a výkonech. 47 % zaměstnanců by ocenilo zdokonalení pracovních prostor a objevily se i časté připomínky k prostorům pro odpočinek a stravování zaměstnanců, které údajně nejsou stavěné na jejich současné počty. Byl vyvozen závěr, že změny v benefitech by mohly přinést větší motivaci a nasazení ze strany pracovníků. Nejpozitivněji zaměstnanci vnímají pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti.

### **3 NÁVRHOVÁ ČÁST**

Tato část bakalářské práce se věnuje vypracování návrhů na zlepšení systému odměňování s ohledem na požadavky a preference zaměstnanců. Účelem je vybrat případné odměny a benefity, které by při využití co nejnižších nákladů uspokojovaly a motivovaly zaměstnance. Následně se bude tato část práce zabírat návrhem na harmonogram zavedení těchto navrhovaných změn.

Navrhované změny jsou vybrány na základě dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci a řízeného rozhovoru s vedením společnosti XYZ, a.s.

#### **3.1 Navrhované změny**

Cílem této bakalářské práce je vymyslet návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců lékařských oddělení ve společnosti XYZ, a.s. a navrhované změny se budou týkat všech lékařských a nelékařských zdravotnických zaměstnanců. Nejedná se tedy o zaměstnance údržby, technické zaměstnance a veškerou administrativu. Důvodem je fakt, že není velký problém hledání zaměstnanců na vyjmenované zaměření, ale nedostatek je právě zdravotnického personálu.

##### **3.1.1 Náborový příspěvek**

Zavedení náborových příspěvků je pro společnost podstatným krokem k motivaci nových zaměstnanců a měl by jim pomoci v rozhodování, zda nastoupit ke konkurenci nebo do nemocnice XYZ, a.s. Nejbližší konkurenční nemocnice totiž náborové příspěvky nevede. Důležitost náborování nových zaměstnanců tkví ve skutečnosti, že je ve zdravotnictvím stále větší nouze o kvalitní pracovníky.

Zaměstnanec, který přivede nového pracovníka na posty lékařského a nelékařského zdravotnického personálu bude mít nárok na bonus 3000,-Kč. Podmínkou je, aby nový zaměstnanec nastoupil na plný úvazek a překonal zkušební dobu. Další podmínkou je, aby na daného nového zaměstnance nebyly ve zkušební době žádné závažné stížnosti ze strany nadřízených pracovníků.

Nový zaměstnanec po překonání zkušební doby dostane bonus 5000,-Kč jakožto náborový příspěvek.

### **Nákladovost zavedení náborového příspěvku**

Společnost dle údajů ve výročních zprávách přijala v poledních 5 letech průměrně 39 nových zaměstnanců ročně, pro orientační výpočet nákladů na náborové příspěvky se tedy bude vycházet z tohoto údaje. Z náborového příspěvku se odvádí sociální a zdravotní pojištění 34 %, které bude připočteno k nákladovosti tohoto bonusu. Jelikož bude změna zavedena až v 8. měsíci, bude orientační výpočet nákladů stanoven 13 nových zaměstnanců do konce letošního roku.

Roční náklady vychází tedy při počtu 13 nových zaměstnanců do konce roku 2020, přičemž na každého připadá dohromady 8000,-Kč na 104000,-Kč. Po připočtení odvodů na pojištění se jedná o částku 139360,-Kč.

### **3.1.2 Poukázky ve formě flexibilních benefitů**

V současné době jsou v podniku zaměstnancům přidělovány poukázky jen do zařízení STARS Třinec a místní lékárny v nemocnici XYZ. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci tento benefit nevnímají tak pozitivně, jaký je potenciál tohoto odměňování. Z důvodu zvýšení zájmu o tyto poukázky by bylo dobré rozšířit možnosti i o jiná zařízení. Například v létě by zaměstnancům jistě přišly vhod poukázky i na letní nekrytá sportoviště a koupaliště. Ženy zaměstnané v nemocnici XYZ, a.s. by jistě ocenily i poukázky do kosmetických zařízení. Velká část zaměstnanců vnímá pozitivně sportovní aktivity a je známo, že každý má trochu jiný vkus, a proto je dobré dát i co se týká posiloven a fitness center možnost výběru. Bylo by tedy přínosné zaměstnancům nabídnout širší nabídku těchto zařízení.

Rozšíření poukázek:

- Kosmetické centrum NH Třinec,
- FitFactory,
- Queen gym,
- Squash centrum Třinec,
- Koupaliště pod Javorovým (v letní sezóně),
- Areal Gruň v Mostech u Jablunkova.



Zaměstnanci by tak měli mnohem širší využití pro dané poukázky. Rozdělování těchto poukázek by bylo formou budgetu 600,-Kč měsíčně pro každého zaměstnance pracujícího na plný úvazek a poslední den v měsíci by si každý zaměstnanec mohl v online systému nemocnice mohl navolit, o kterou z poukázek má zájem.

Výhodou je ekonomická nenáročnost této změny. Navrhované společnosti budou rády za nové zákazníky a z důvodu hromadného odběru jim bude navržena zvýhodněná cena na tyto poukázky pro nemocnici XYZ, a.s. Online systém na nahlášení benefitů bude zaveden v rámci současného online registračního systému směn, kde si zaměstnanci už teď mohou vzájemně vyměňovat směny a monitorovat své současné směny. Zavedení tohoto vylepšení do online systému je po konzultaci s nezávislým programátorem oceněno na 100000,-Kč.

### **Nákladovost flexibilních poukázek**

Zaváděcí náklad: 100000,-Kč

Ostatní náklady nejsou žádné nad rámec těch současných. Společnost by jen část peněz vynaložených na již nakupované poukázky alokovala do nákupu nových druhů poukázek.

### **3.1.3 Změna v bonusech na dovolenou**

O bonusy na dovolenou je mezi zaměstnanci velký zájem, na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanců upřednostňujících bonusy na dovolenou není moc velké zastoupení. Konkrétně se jedná o 8 % zaměstnanců. Proto je v této práci navrhováno dát možnost zaměstnancům tento bonus přesunout do rozpočtu pro vánoční odměny. Tato možnost je s nulovými náklady a zaměstnancům přinese pocit možnosti rozhodovat si o svých odměnách a spoustu z nich potěší možnost získat před Vánoci dvojnásobnou odměnu. Ti zaměstnanci, kteří však chtějí příspěvek na dovolenou bude taky vyhověno a mohou jej čerpat již od května každého kalendářního roku.

Toto navrhované řešení nepřinese žádné náklady nad rámec těch stávajících.

### **3.1.4 Zaměstnanec měsíce**

Velké procento zaměstnanců nebylo spokojeno s četností zpětné vazby ke svým výkonům ze strany nadřízeného. Vyhodnocení zaměstnance měsíce by mělo přínos hlavně co se týče motivace zaměstnanců podávat co nejlepší výsledky. Vyhodnocování by fungovalo v rámci každého oddělení zvlášť. Hodnocení by bylo na základě podnětů vedoucích pracovníků daného oddělení a zohledněny by do tohoto hodnocení byly i zpětné vazby od pacientů, ti vždy při propouštění z nemocnice či vykonání zákroku nebo služby mají možnost vyplnit dotazník spokojenosti a ten anonymně vložit do schránky u východu z oddělení. Výherci ocenění zaměstnance měsíce by měl dostat v daném měsíci bonus 1000,-Kč k výplatě.

Tento bonus se bude týkat 11 oddělení podle organizační struktury, kde jsou vedena jako poslední články řetězce.

#### **Nákladovost bonusu pro zaměstnance měsíce na rok 2020**

11 oddělení a z každého bude vybrán 1 zaměstnanec, což znamená 11000,-Kč měsíčně a za rok 2020 od zavedení tohoto bonusu podle určeného harmonogramu od srpna do prosince budou náklady na tento bonus 55000,-Kč pro vyplacení. Jelikož se z tohoto příspěvku odvádí daň 34 %, zaměstnavatel celkově na tuto změnu vynaloží v roce 2020 73700,-Kč.

### **3.1.5 Zvýšení stipendia**

Současné stipendium je stanoveno ve výši 2500,-Kč pro studenty 5. ročníku lékařských fakult a pro studenty 6. ročníku je výši 5000,-Kč. Společnost by měla toto stipendium kvůli zvýšení zájmu u studentu zvednout na 3500,-Kč pro 5. ročníky a 7000,-Kč pro 6. ročníky. Jelikož je v této práci opakovaně zmiňován problém s nedostatkem lékařského personálu a vedení samo uvádí, že pociťuje nedostatek odborných lékařů. Podle údajů poskytnutých vedením společnosti mají v současné době 5 studentů pobírajících stipendium, což znamená 5 nových zaměstnanců v následujících 2 letech, a to jen za předpokladu úspěšného ukončení studia. Společnosti by se dále měla zaměřit i na méně odborný personál, tedy ošetřovatele a sanitáře. Tento personál se dá náborovat již na středních školách, kde by studentům maturitního ročníku měla společnost nabídnout

stipendium ve výši 3500,-Kč měsíčně pod podmínkou smlouvy o smlouvě budoucí o pracovním poměru na 5 let. Takto by mohla společnost dát nabídku 5 potenciálním novým zaměstnancům.

### **Nákladovost změn ve stipendiích pro rok 2020**

Vysokoškolská stipendia:

Jelikož nebyly poskytnuty konkrétní údaje, kolik studentů z 5 těch, kteří stipendium pobírají jsou v 6. ročníků, jsou výdaje vypočítány jen orientačně za předpokladu, že 3 studenti budou 6. ročníku a 2 jsou studenti 5. ročníku. Náklady jsou vypočítány za měsíce říjen až prosinec.

Současné výdaje pro první semestr roku 2020 jsou 45000,-Kč za studenty 6. ročníků a 15000 za studenty 5. ročníku. Součet současných výdajů je tedy 60000,-Kč za první semestr. Po zvýšení stipendií podle návrhu této práce by výdaje vzrostly na 63000,-Kč za 6. ročníky a 21000,-Kč za studenty 5. ročníků. Celkové výdaje na stipendia studentů vysokých školy by vzrostly o 24000,-Kč za zimní semestr roku 2020.

Středoškolská stipendia:

Navrhováno je zavedení stipendia pro 5 středoškolských studentů posledního maturitního ročníku zdravotnické střední školy. Výše stipendia byla stanovena na 3500,-Kč měsíčně. Na rok 2020 tedy náklady na tyto stipendia od září do prosince budou ve výši 70000,-Kč. Celkové výdaje za stipendia pro rok 2020 vzrostou o 94000,-Kč.

### **3.1.6 Školení o systému odměňování**

V každém kalendářním roce by společnost měla alespoň jednou proškolit zaměstnance o všech změnách a novinkách v odměňování. Nepůjde jen o novinky, ale i o nastolení přehledu o současném systému odměn. Zaměstnanci tak budou přesně znát pohyblivou složku odměňování a veškeré odměny a budou si jich mnohem více vážit, když jim bude vše správně prezentováno a budou mít lepší přehled. Na základě otázek na vliv zpětné vazby na mzdu velká část zaměstnanců neznala míru tohoto vlivu, a proto by bylo dobré vše uvést na pravou míru. Školení bude mít na starosti vedoucí zaměstnanec personálního oddělení a bude se odehrávat v několika vlnách podle směn školených zaměstnanců.

### 3.2 Očekávané přínosy navrhovaných změn

Navrhované změny by měly přinést větší motivaci zaměstnanců k podávání nejlepších možných pracovních výsledků. Zaměstnanci by si díky možnosti flexibilních poukázek, které si sestaví sami ze stanovené nabídky v pevně dané hodnotě, měli lépe uvědomovat hodnotu tohoto bonusu a budou si jej více vážit.

Náborové příspěvky a zvýšení stipendií bude mít za následek zvýšení zájmu o práci v této společnosti a zjednoduší proces získávání nových zaměstnanců a obsazování volných pracovních pozic.

Pravidelná školení o systému odměňování pak zaměstnancům dá větší přehled o jejich odměnách a mezi zaměstnanci vyvolá pocit komfortu.

### 3.3 Celková nákladovost navrhovaných změn

Tabulka 16: Celkové náklady změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náborový příspěvek</b>	139360,-Kč
<b>Flexibilní poukázky</b>	100000,-Kč
<b>Zaměstnanec měsíce</b>	73700,-Kč
<b>Změna v bonusu na dovolenou</b>	0,-Kč
<b>Navýšení stipendií</b>	94000,-Kč
<b>Informační školení</b>	0,-Kč
<b>Celkové náklady v roce 2020</b>	407060,-Kč

V analytické části byla za pomoci regrese vypočtena odhadovaná hodnota celkových nákladů na částku 1 204 481 000,-Kč. Tato částka by se při zavedení navrhovaných změn zvýšila na 1 204 825 060,-Kč, což je o 0,03 % a po odečtení odhadovaných výnosů vychází výsledek hospodaření pro rok 2020 na 215 333 940,-Kč. I přes náklady na navrhované změny se společnost ani zdaleka nedostane do ztráty a v následujících letech se tyto změny projeví na produktivitě zaměstnanců a jejich spokojenosti. Společnost tedy nebude muset vynakládat tolik zdrojů a času na zaškolování díky faktu,

že zaměstnanci budou loajálnější. Zvýšení produktivity a kvality odvedené práce se projeví na výnosech a prestiži nemocnice. Spokojení zaměstnanci také budou mít lepší přístup k pacientům.

### 3.4 Harmonogram zavedení změn

Tabulka 17: Harmonogram změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Termín	Činnost	Odpovědnost
1.7.2020	Seznámení vedení společnosti s návrhy změn	Personalista
15.7.2020	Schůze pro projednání a schválení změn	Představenstvo společnosti
25.7.2020	Prezentace změn vedoucím zaměstnancům pro informování podřízených	Personalista
26.7.2020	Zaslání poptávky a prezentace možné spolupráce do fitcenter, kosmetických salónů atd. pro nákup poukázek	Obchodní ředitel
1.8.2020	Zavedení náborového příspěvku a soutěže o zaměstnance měsíce, oznámení na webových stránkách o zvýšení stipendií + zaslání zprávy poradenských centrům pro studenty	Personalista
1.9.2020	Zavedení flexibilních poukázek a otevření možnosti registrace těchto poukázek za září	Mzdové oddělení a informatici
1.3.2021	Zavedení možnosti přesunu bonus na dovolenou k vánočním odměnám	Mzdové oddělení

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo za použití analýz současných poměrů a stavu společnosti XYZ, a.s. definovat současný stav systému odměňování zdravotnického personálu v této společnosti a navrhnout změny, které by přinesou do společnosti větší spokojenost a motivovanost zaměstnanců a případně dopomůžou společnosti k získání nových pracovníků. Tato bakalářská práce se skládá z teoretické části, analytické části a návrhové části.

V teoretické části této práce bylo při využití odborné literatury a ostatních dostupných zdrojů docíleno vysvětlení pojmů úzce spjatých s problematikou odměňování zaměstnanců. Jsou v ní rozebrány jednotlivé teorie odborníků zabírajících se personalistikou a slouží jako základ a podklad pro analytickou část práce.

Začátek analytické části této bakalářské práce je věnován základním informacím o analyzované společnosti, které jsou potřebné pro definování a rozbor současného nastavení celého systému odměňování zdravotnického personálu společnosti XYZ, a.s. Analýza vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících možnosti pro odměňování zaměstnanců slouží k poznání potenciálních možností pro změny. Jako jedna z metod analyzování současného systému byl využit dotazník distribuovaný mezi zaměstnanci online formou, kde byli respondenti tázáni na spokojenost s dostupným modelem odměňování a nastínění složení zaměstnanců, co se týká věku vzdělání, bydliště a způsobu, jak se ke své práci dostali. Tato data sloužila k porovnání se složením populace v kraji, v němž společnost sídlí a ze kterého čerpá pracovní síly. Otázky pro získání představy byly položeny i vedení společnosti. Na základě analýzy společnosti bylo zjištěno, že má nemocnice velký prostor pro změny, co se týká ekonomické situace a současného systému odměn, který ač se zdá být vcelku rozsáhlý, není tak rozmanitý, aby uspokojil naprostou většinu zaměstnanců. Z hlediska vnějších vlivů je na tuto společnost vyvíjen velký tlak od konkurence a kvůli stavu nezaměstnanosti a stárnutí populace je patrné, že nedostatek pracovních sil roste a bude čím dál těžší přimět potenciální pracovníky k práci v konkrétní společnosti. Z celé této analytické části byly čerpány podklady pro vypracování poslední návrhové složce této diplomové práce.

Návrhová část se skládá z vypracovaných návrhů na potenciální změny, které by společnost mohla využít ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci,

zvýšení motivace zaměstnanců a prohloubení loajality k podniku. Vypracované návrhy byly rozebrány ze stránky nákladů potřebných pro jejich uvedení do provozu a dále je zde nastaven harmonogram možného zavedení změn.

Pro zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců byly navrženy změny v možnostech čerpání benefitů. Navrženo bylo i zvýšení stipendií, tak aby to motivovalo studenty lékařských oborů k budoucí práci v této společnosti a zavedení náborového příspěvku pro zvýšení šance nalezení nových pracovníků. Pro zaměstnance byly dále navrženy informační semináře, kde jim bude prezentován a podrobně vysvětlen systém odměňování, tak aby si byli lépe vědomi, za jakých podmínek pracují.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuality. XYZ, a.s. [online]. 2020 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://XYZ.cz/o-nemocnici/novinky.html>

Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/analyza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ČESKO. fragment #f3054139 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 31. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#f3054139>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Historie nemocnice XYZ. XYZ, a.s. [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://nemocnicepodlesi.agel.cz/o-nemocnici/historie-nemocnice.html>

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-988-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.



KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let podle krajů. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM05&sp=A&pvokc=&katalog=30853&z=T>

Nabídka práce. *Nemocnice Český Těšín, a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://nemocniceceskytesin.agel.cz/odbornici/nabidka-prace.html>

Nabídka práce. *Nemocnice Třinec, p.o.* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.nemtr.cz/index.php/cs/odborna-verejnost/nabidka-prace>

O nemocnici. *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.fno.cz/informace-o-nemocnici/vitejte-na-strankach-fakultni-nemocnice-v-ostrave/o-nemocnici>

O nemocnici. *Nemocnice Český Těšín, a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://nemocniceceskytesin.agel.cz/o-nemocnici.html>

O nemocnici. *Nemocnice Třinec Podlesí, a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://nemocnicepodlesi.agel.cz/o-nemocnici.html>

PERSONALISTA, 2020. Interní dokumenty [e-mailová komunikace]. XYZ, a.s., Třinec, 7.5.2020.

PERSONALISTA, 2020. Řízený rozhovor [e-mailová komunikace]. XYZ, a.s., Třinec, 15.5.2020.

Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce, ČR a kraje. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-uchazecu-o-zamestnani-v-evidenci-uradu-prace-na-1-pracovni-misto-v-evidenci-uradu-prace-cr-a-kraje>

Pracovní příležitosti. *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.fno.cz/volna-pracovni-mista/pracovni-prilezitosti>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.

Věkové složení obyvatelstva - 2019. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

Všeobecné informace. *Nemocnice Třinec, p.o.* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.nemtr.cz/index.php/cs/pacienti-a-navstevnici/vseobecne-informace>

Výroční zprávy. *Nemocnice Třinec Podlesí, a.s.* [online]. 2019 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://nemocnicepodlesi.agel.cz/o-nemocnici/vyrocní-zpravy.html>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM05&sp=A&pvokc=&katalog=30853&z=T>

## SEZNAM ZKRATEK

**a.s.** - akciová společnost

**aj.** - A jiné

**atd.** - A tak dále

**ČR** - Česká republika

**MS** - Moravskoslezský

**Kč** - Korun českých

**km** - Kilometr

**MPSV** - Ministerstvo práce a sociálních věcí

**ČSÚ** – Český statistický ústav

**např.** - například

**Sb.** - Sbírka

**tis.** - tisíc

**tzv.** - tak zvaný

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1: Model celkové odměny.....</b>	<b>19</b>
<b>Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....</b>	<b>37</b>
<b>Obrázek 3: Počet uchazečů o zaměstnání na prac. úřadě .....</b>	<b>47</b>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1: Členění vnitřních vlivů na systém odměňování .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabulka 2: Složky celkové odměny.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabulka 3: Zvláštní příplatky .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabulka 4: Průměrné mzdy.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabulka 5: Vybavení práce kapitálem .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabulka 6: Míra fluktuace.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 7: Ekonomický vývoj .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 8: IN05.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabulka 9: Populace dle pohlaví.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 10: Populace dle věku .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabulka 11:Vzdělanost .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabulka 12: Zaměstnanost v MS kraji.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka 13: Nabídka a poptávka práce .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 14: Minimální mzda .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka 15: Průměr pro zdravotnictví a soc. službách .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka 16: Celkové náklady změn.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabulka 17: Harmonogram změn.....</b>	<b>61</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č.1: Dotazník pro zaměstnance**

**Příloha č.2: Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance s grafy**

**Příloha č.3: Soubor výkazů zisků a ztrát společnosti za roky 2015 až 2018**

## **Příloha č.1: Dotazník pro zaměstnance**

Dobrý den.

Mé jméno je Vojtěch Škrabiš a jsem studentem třetího ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit jen pro mé účely jako podkladový materiál k vypracování mé bakalářské práce s cílem vytvoření návrhu na inovace systému odměňování zaměstnanců v XYZ, a.s. a motivaci případných nových zaměstnanců se ucházet o místo právě v této organizaci.

Mockrát děkuji za Váš čas a ochotu,

Vojtěch Škrabiš

---

### **1. Vaše pohlaví**

- A) Muž
- B) Žena

### **2. Věk**

- A) Méně než 18 let
- B) 18-26 let
- C) 27-36 let
- D) 37-46 let
- E) 47-56 let
- F) 57-66 let
- G) 67 a více let

### **3. Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ, a.s.?**

- A) Méně než rok
- B) 1-2 roky
- C) 2-4 roky
- D) 4-6 let
- E) 6-10 let
- F) Více než 10 let



**4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- A) Základní škola
- B) Střední škola s výučním listem
- C) Střední škola s maturitou
- D) Vyšší odborná škola
- E) Vysoká škola

**5. Kolikrát v měsíci pracujete přesčas?**

- A) 1-2krát
- B) 3-4krát
- C) 5-6krát
- D) 7 a více krát

**6. Jste spokojen/á s frekvencí zpětné vazby od nadřízeného ohledně vašich pracovních výkonů?**

- A) Jsem naprosto spokojený/á s četností zpětné vazby
- B) Zpětnou vazbu bych uvítal/a častěji
- C) Jsem nespokojený/á
- D) Je mi to jedno, nic to neovlivní

**7. Jak často se vám taková zpětná vazba dostává průměrně za období 6 měsíců?**

- A) Vůbec
- B) Maximálně jednou
- C) 2-4krát
- D) 5-7krát
- E) Více než 7krát

**8. Považujete vaše pracovní ohodnocení za spravedlivé?**

- A) Ano
- B) Ne

Pokud je odpověď ne, uveďte prosím stručný důvod vaší odpovědi:

---

---

---

**9. Projevuje se pozitivní a negativní hodnocení nadřazeným na výši vaší odměny?**

- A) Ano
- B) Ne
- C) Nevšiml/a jsem si

**10. Vyhovuje Vám poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou Vaší mzdy?**

- A) Ano
- B) Ne

**11. Vyhovuje Vám prostředí pro zaměstnance? (zázemí pro zaměstnance, kantýna, prostory pro pauzy a podobné)**

- A) Ano
- B) Ne
- C) Na tomto mi nezáleží

**12. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na svém pracovišti, co by to bylo?**

---

---

---

**13. Je Vaše pracovní pozice fyzicky náročná?**

- A) Ano
- B) Ne

**14. Je Vaše pracovní pozice psychicky náročná?**

- A) Ano
- B) Ne

**15. Jaký je Váš pracovní kolektiv na oddělení, kde pracujete?**

- A) Se všemi vycházíme výborně
- B) Máme dobrý pracovní kolektiv
- C) S některými kolegy moc nevycházíme
- D) Pracovní kolektiv je špatný

**16. Jaký vztah máte se svým nadřízeným?**

- A) Výborný
- B) Dobrý
- C) Nevycházíme spolu

**17. Kterou z těchto odměň vnímáte nejpozitivněji?**

- A) Bonusy na dovolenou
- B) Poukázky na sportovní aktivity
- C) Poukázky do lékáren/kosmetika
- D) Věcné odměny
- E) Prémie
- F) Příspěvek na pojištění
- G) Sportovní a kulturní akce

**18. Jste spokojeni se současnými benefity za odvedenou práci?**

- A) Ano
- B) Ne

Pokud jste uvedli odpověď B) Ne, uveďte prosím Váš návrh na relevantní odměnu.

---

---

**19. Myslíte si, že by změna v zaměstnaneckých benefitech podpořila Vaši motivaci k lepším výkonům?**

- A) Ano
- B) Ne

**20. Podstupujete i během práce vzdělávání se ve vašem oboru? (dálkové studium, kurzy, dobrovolná školení, online kurzy)**

- A) Ne
- B) Ano, v rámci společnosti XYZ, a.s.
- C) Ano, dobrovolně bez spojitosti s organizací XYZ, a.s.

**21. Jak daleko od pracoviště bydlíte?**

- A) Do 20 km
- B) 20 až 40 km
- C) 41 až 60 km
- D) Více než 60 km

**22. Jak jste se dostali k pracovní pozici právě ve společnosti XYZ, a.s.?**

- A) Inzerát na internetu
- B) O pracovní pozici jsem se dozvěděl/a od známých
- C) Nabídkou pracovních pozic na střední nebo vysoké škole
- D) Osobně jsem se na možnost práce zeptal/a
- E) Jiné způsoby

Prosím uveďte: \_\_\_\_\_

**23. Pokud byste ještě během studia měli možnost stipendijních příspěvků od společnosti XYZ, a.s. za cenu následného zaměstnání po určitou dobu v ní, přistoupili byste na tuto možnost?**

- A) Ano, v té době bych na tuto možnost přistoupil/a
- B) Ano, tuto možnost jsem měl/a a přijal/a jsem ji
- C) To by se odvíjelo od výše tohoto stipendia
- D) Ne

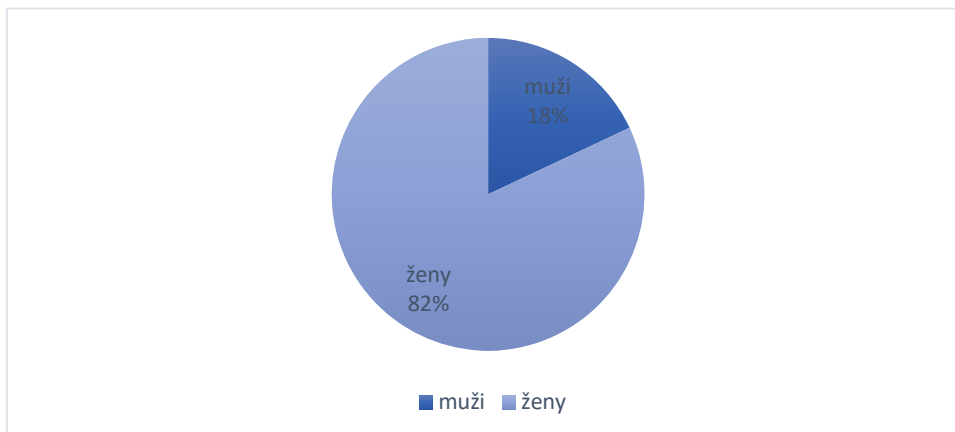
**24. Doporučil/a byste práci v XYZ, a.s. někomu z vašich známých?**

- A) Ano
- B) Ne

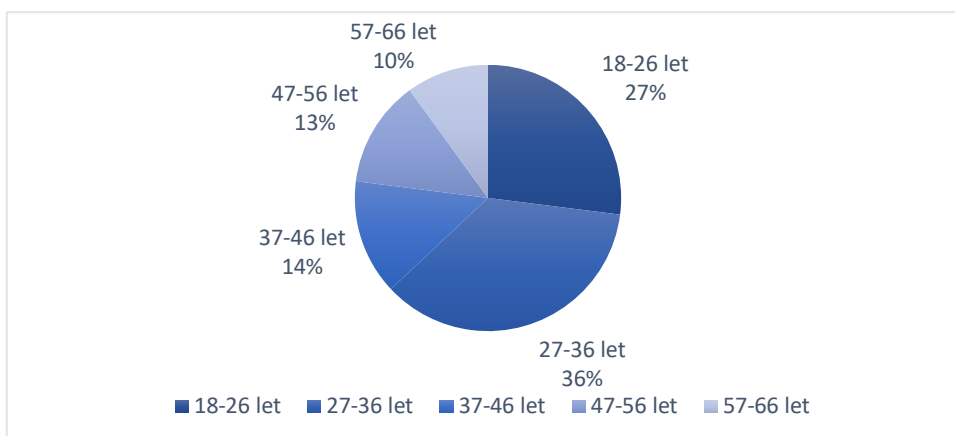
**Mockrát Vám děkuji za Vaše odpovědi a mimo jiné bych chtěl poděkovat i za vaši obětavou práci v nemocničním prostředí, kterou velmi pomáháte všem ostatním, a to obzvláště v této složité situaci.**

## Příloha č.2: Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance s grafy

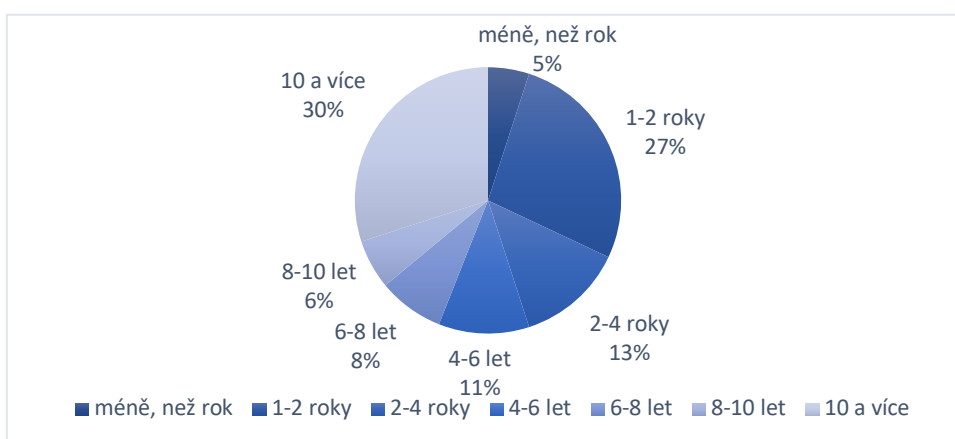
### 1. Vaše pohlaví



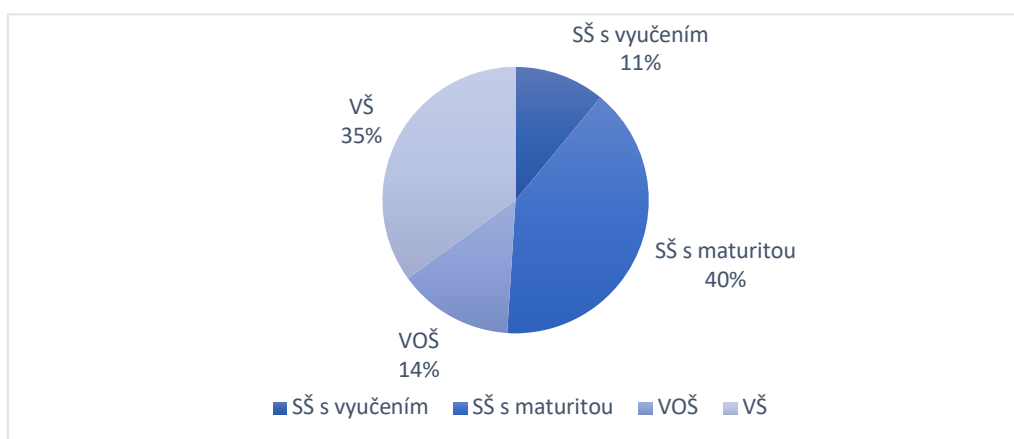
### 2. Věk



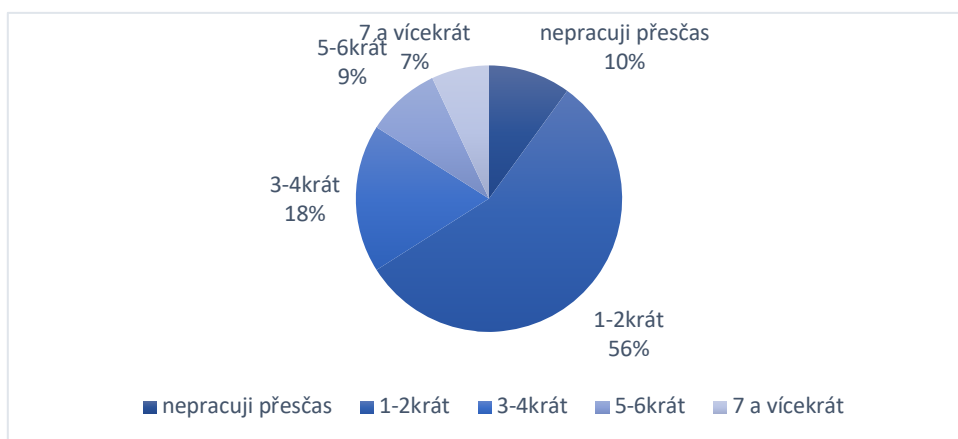
### 3. Délka pracovního poměru v nemocnici



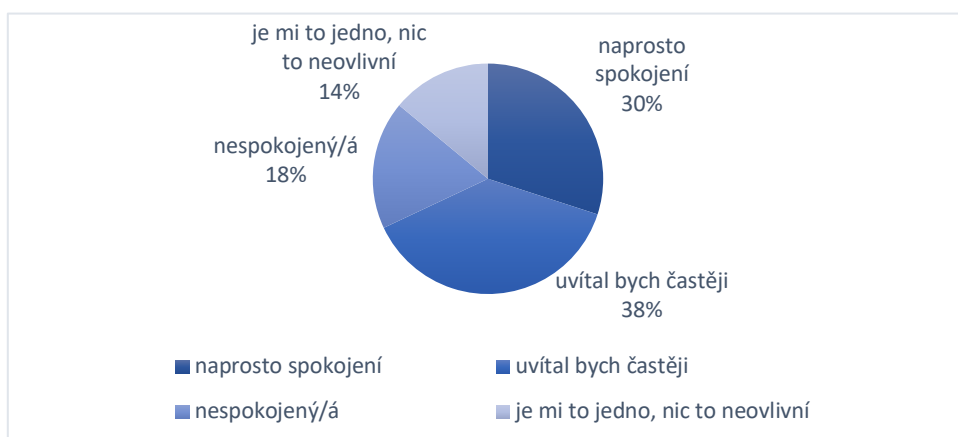
#### 4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání



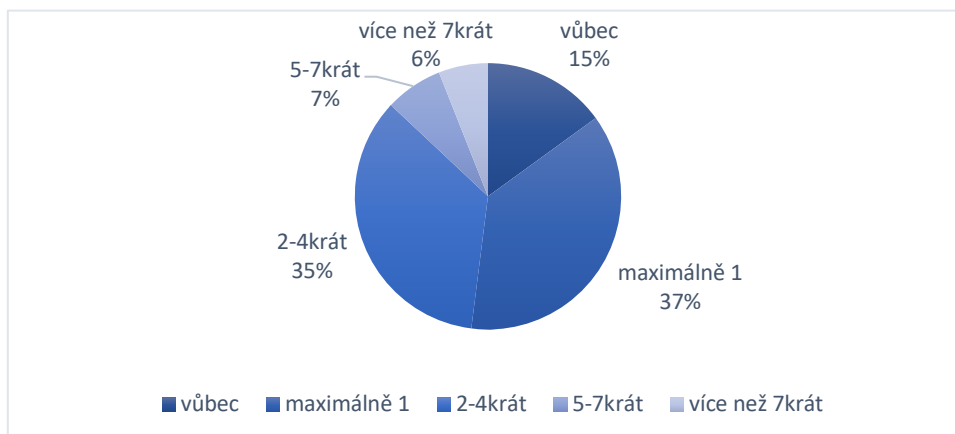
#### 5. Kolikrát v měsíci pracujete přesčas



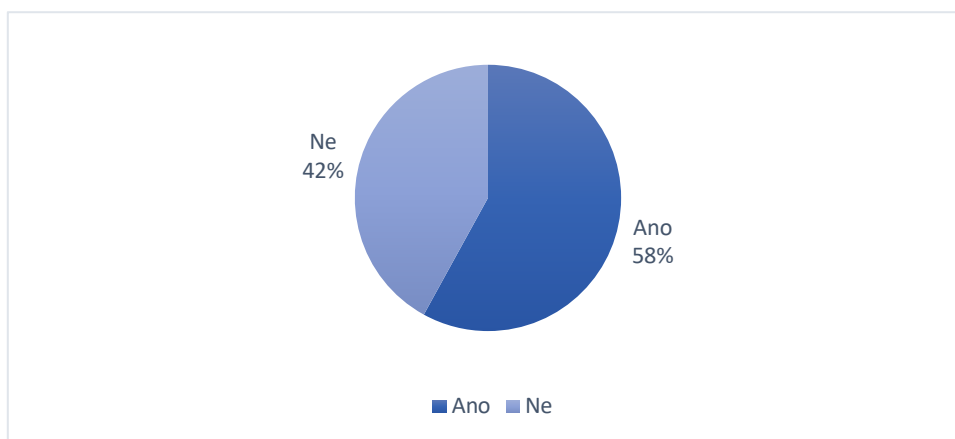
#### 6. Jste spokojen/á s frekvencí zpětné vazby od nadřízeného ohledně pracovních výkonů?



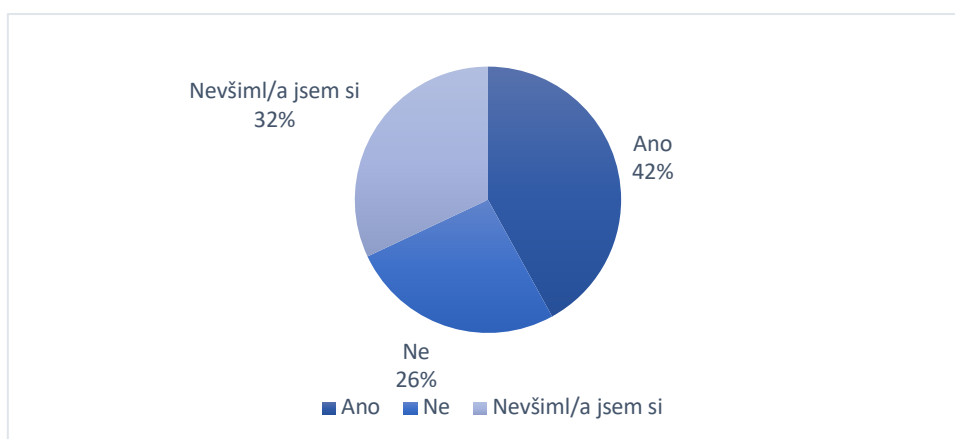
**7. Jak často se vám taková zpětná vazba dostává průměrně za období 6 měsíců?**



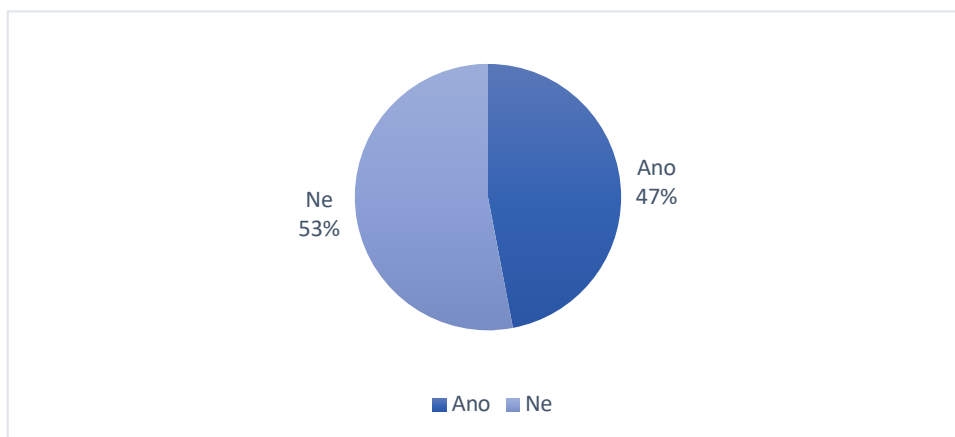
**8. Považujete vaše pracovní ohodnocení za spravedlivé?**



**9. Projevuje se pozitivní a negativní hodnocení nadřízeným na výši vaší odměny?**



**10. Vyhovuje vám poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou vaší mzdy?**



**11. Vyhovuje vám prostředí pro zaměstnance? (zázemí pro zaměstnance, kantýna, prostory pro pauzy a podobné)**

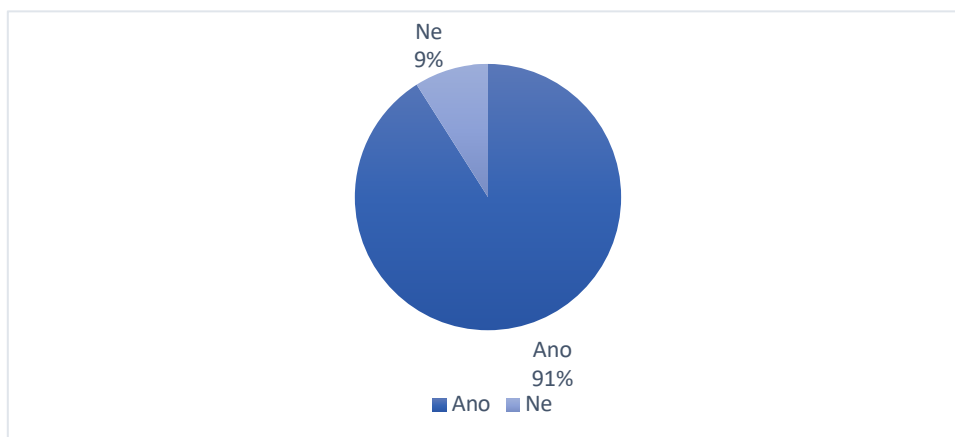


**12. Pokud byste měl/a změnit něco na svém pracovišti, co by to bylo?**

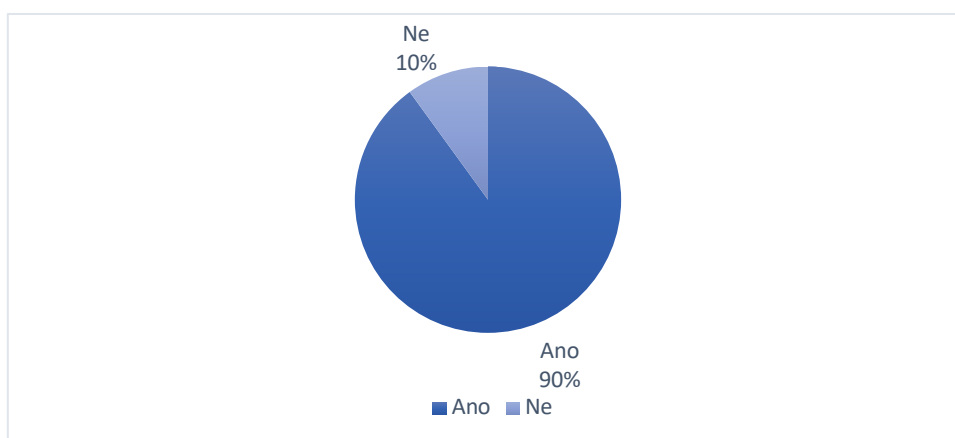
Tato otázka byla zaměstnancům položena pro možnost inspirace k tvorbě návrhové části této bakalářské práce. Zaměstnanci dostali prostor 3 volných řádků, kam mohli vepsat svůj návrh.



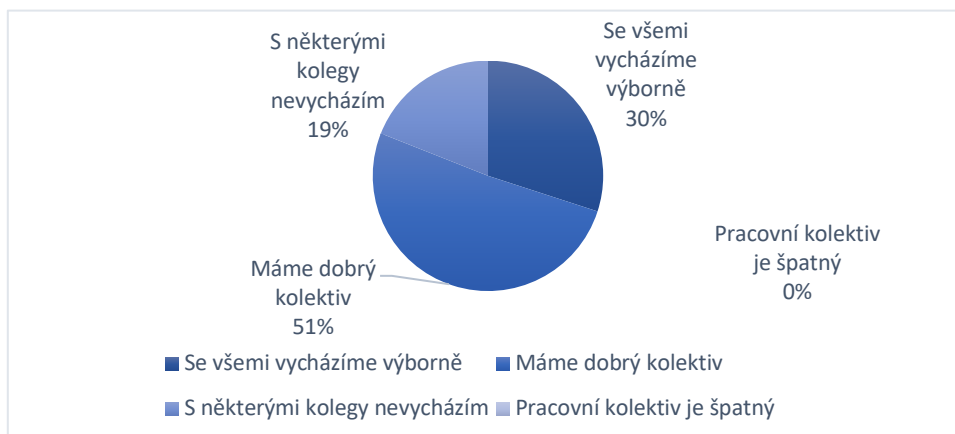
### 13. Je vaše pracovní pozice fyzicky náročná?



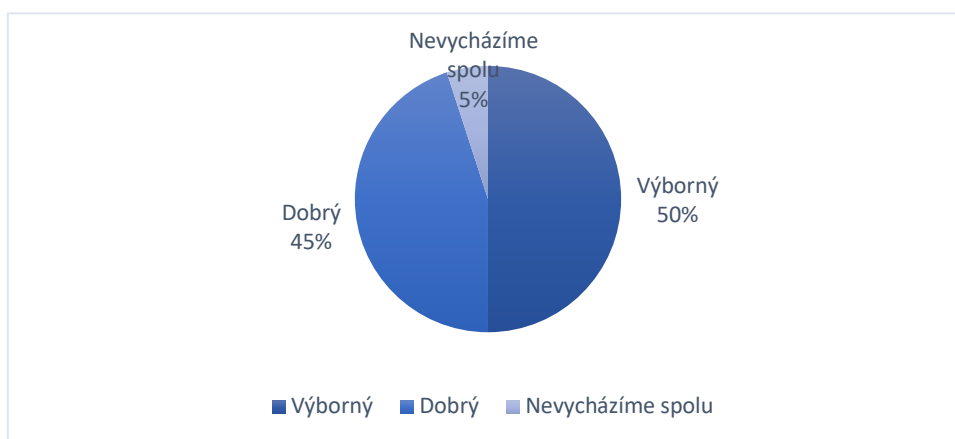
### 14. Je vaše pracovní pozice psychicky náročná?



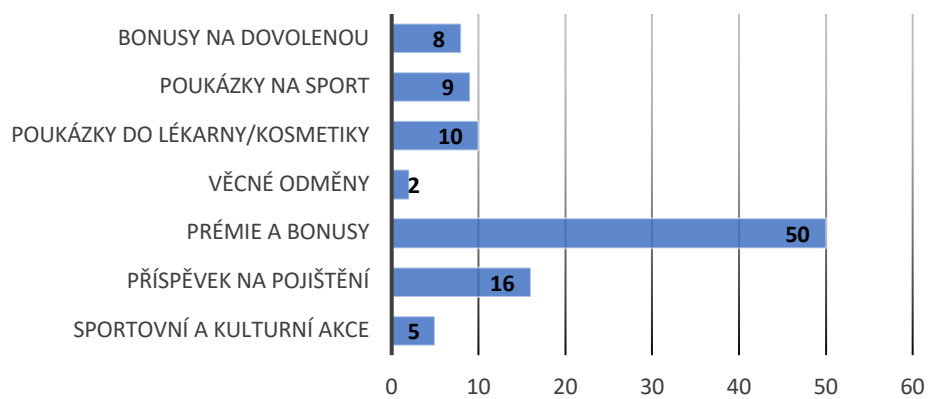
### 15. Jaký je váš pracovní kolektiv na oddělení, kde pracujete?



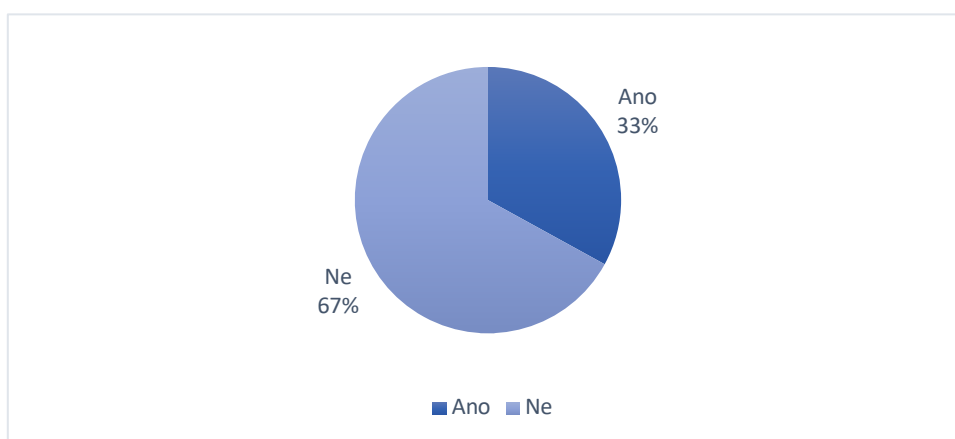
## 16. Jaký vztah máte se svým nadřízeným?



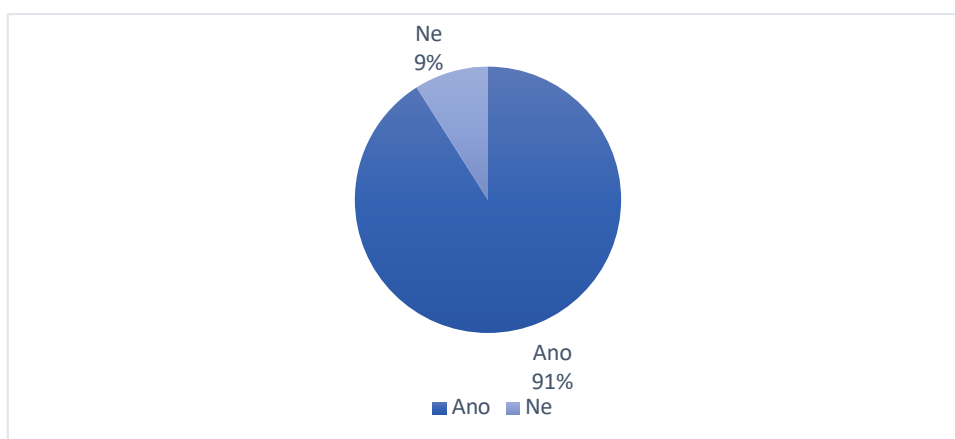
## 17. Kterou z těchto odměn vnímáte nejpozitivněji?



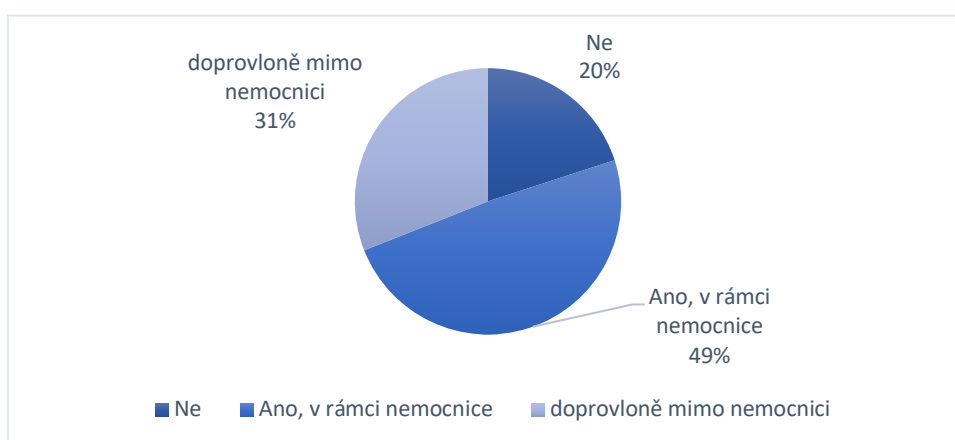
**18. Jste spokojen/a se současnými benefity za odvedenou práci?**



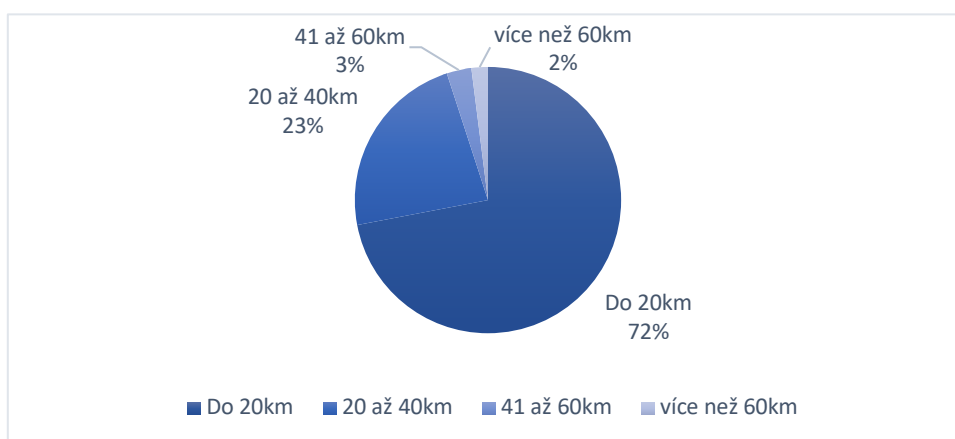
**19. Myslíte si, že by změna v zaměstnaneckých benefitech podpořila vaši motivaci k lepším výkonům?**



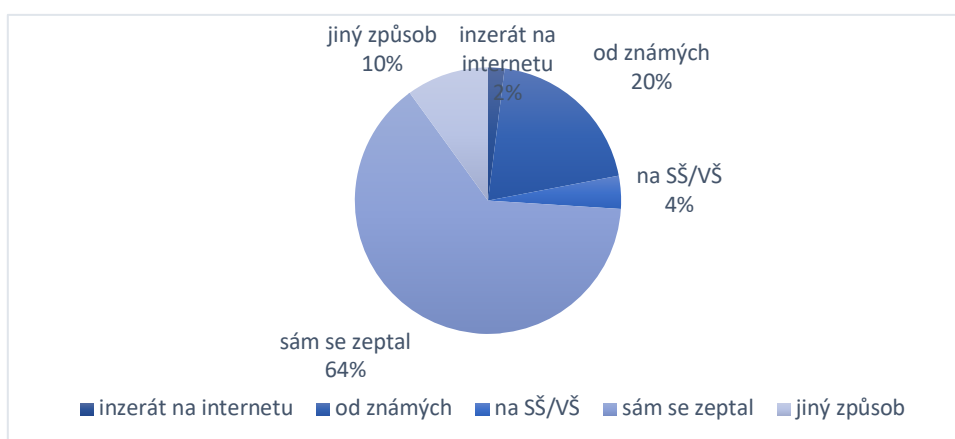
**20. Podstupujete i během zaměstnání vzdělávání ve svém oboru? (dálkové studium, kurzy, dobrovolná školení a semináře, online kurzy)**



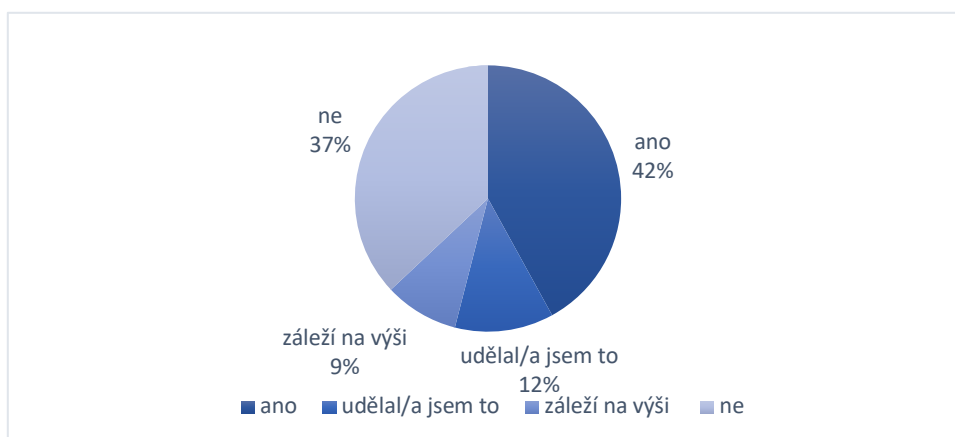
## 21. Jak daleko od pracoviště bydlíte?



## 22. Jak jste se dostali k pracovní pozici právě ve společnosti XYZ, a.s.?



## 23. Pokud byste ještě během studia (VŠ nebo SŠ) měl/a možnost stipendijních příspěvků od společnosti XYZ, a.s. za cenu následného zaměstnání po určitou dobu, přistoupili byste na tuto možnost?



**24. Doporučil/a byste práci v XYZ, a.s. někomu ze svých známých?**



### Příloha č.3: Soubor výkazů zisků a ztrát společnosti za roky 2015 až 2018

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>v druhovém členění</b>  období končící k 31.12.2015 (v tisících Kč)				i. 9 3 c
		Období do 31.12.2015	Období do 31.12.2014	
I.	Tržby za prodej zboží	3 439	3 563	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 868	2 952	
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>571</b>	<b>611</b>	
II.	Výkony	1 184 014	1 182 995	
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 180 164	1 179 403	
II.3.	Aktivace	3 850	3 592	
B.	Výkonová spotřeba	788 227	806 791	
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	657 267	678 588	
B.2.	Služby	130 960	128 203	
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>396 358</b>	<b>376 815</b>	
C.	Osobní náklady	314 993	300 690	
C.1.	Mzdové náklady	228 596	218 974	
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	3 295	2 360	
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	76 165	72 966	
C.4.	Sociální náklady	6 937	6 390	
D.	Daně a poplatky	2 852	3 596	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	31 694	30 944	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	422	721	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	414	692	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	8	29	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	169	2	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	169	2	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 026	1 324	
IV.	Ostatní provozní výnosy	64 996	166 931	
H.	Ostatní provozní náklady	5 717	6 322	
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>105 325</b>	<b>201 589</b>	
X.	Výnosové úroky	1 638	1 974	
N.	Nákladové úroky	2 717	3 948	
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 175	1	
O.	Ostatní finanční náklady	122	90	
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-26</b>	<b>-2 063</b>	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	20 500	38 580	
Q 1.	- splatná	18 307	34 371	
Q 2.	- odložená	2 193	4 209	
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>84 799</b>	<b>160 946</b>	
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>84 799</b>	<b>160 946</b>	
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>105 299</b>	<b>199 526</b>	

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění

období končící k  
31.12.2016  
(v tisících Kč)

		Období do 31.12.2016	Období do 31.12.2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1.237.060	1.180.164
II.	Tržby za prodej zboží	3.538	3.439
A.	Výkonová spotřeba	776.432	791.095
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2.921	2.868
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	655.016	657.267
A.3.	Služby	118.495	130.960
C.	Aktivace (-)	-3.610	-3.850
D.	Osobní náklady	329.599	314.993
D.1.	Mzdové náklady	243.244	231.891
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	86.355	83.102
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	79.726	76.165
D.2.2.	Ostatní náklady	6.629	6.937
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	33.332	31.685
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	33.392	31.788
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	33.382	31.694
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	10	94
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-60	-103
III.	Ostatní provozní výnosy	45.625	65.418
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	128	414
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	9	8
III.3.	Jiné provozní výnosy	45.488	64.996
F.	Ostatní provozní náklady	9.109	9.773
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5	169
F.3.	Daně a poplatky	3.113	2.852
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístích období	-55	1.035
F.5.	Jiné provozní náklady	6.046	5.717
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	141.361	105.325
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	956	1.638
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	956	1.638
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2.348	2.717
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	345	
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2.003	2.717
VII.	Ostatní finanční výnosy	231	1.175
K.	Ostatní finanční náklady	79	122
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1.240	-26
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	140.121	105.299
L.	Daň z příjmů	26.778	20.500
L.1.	Daň z příjmů splatná	24.711	18.307
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	2.067	2.193
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	113.343	84.799
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	113.343	84.799
*	Čistý obrát za účetní období	1.287.410	1.251.834

# **VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY** **v druhovém členění**

období končící k  
31.12.2017  
(v tisících Kč)

		Období do 31.12.2017	Období do 31.12.2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1.281.132	1.237.060
II.	Tržby za prodej zboží	3.342	3.538
A.	Výkonová spotřeba	<b>755.414</b>	<b>776.432</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2.703	2.921
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	645.453	655.016
A.3.	Služby	107.258	118.495
C.	Aktivace (-)	-3.689	-3.610
D.	Osobní náklady	<b>349.914</b>	<b>329.599</b>
D.1.	Mzdové náklady	257.889	243.244
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>92.025</b>	<b>86.355</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	85.273	79.726
D.2.2.	Ostatní náklady	6.752	6.629
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>39.379</b>	<b>33.332</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>39.552</b>	<b>33.392</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	39.552	33.382
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		10
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-173	-60
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>21.567</b>	<b>45.625</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	787	128
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	6	9
III.3.	Jiné provozní výnosy	20.774	45.488
F.	Ostatní provozní náklady	<b>9.669</b>	<b>9.109</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		5
F.3.	Daně a poplatky	3.912	3.113
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístích období	-925	-55
F.5.	Jiné provozní náklady	6.682	6.046
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>155.354</b>	<b>141.361</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>268</b>	<b>956</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	268	956
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>1.637</b>	<b>2.348</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	58	345
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1.579	2.003
VII.	Ostatní finanční výnosy	368	231
K.	Ostatní finanční náklady	84	79
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-1.085</b>	<b>-1.240</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>154.269</b>	<b>140.121</b>
L.	<b>Daň z příjmů</b>	<b>30.200</b>	<b>26.778</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	27.599	24.711
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	2.601	2.067
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>124.069</b>	<b>113.343</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>124.069</b>	<b>113.343</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>1.306.677</b>	<b>1.287.410</b>



<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>v druhovém členění</b>  období končící k 31.12.2018 (v tisících Kč)			
		Období do 31.12.2018	Období do 31.12.2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 388 790	1 281 132
II.	Tržby za prodej zboží	2 974	3 342
A.	Výkonová spotřeba	749 272	755 414
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 347	2 703
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	639 206	645 453
A.3.	Služby	107 719	107 258
C.	Aktivace (-)	-4 411	-3 689
D.	Osobní náklady	386 713	349 914
D.1.	Mzdové náklady	283 235	257 889
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	103 478	92 025
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	94 789	85 273
D.2.2.	Ostatní náklady	8 689	6 752
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	38 563	39 379
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	38 573	39 552
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	38 573	39 552
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-10	-173
III.	Ostatní provozní výnosy	44 593	21 567
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	860	787
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	7	6
III.3.	Jiné provozní výnosy	43 726	20 774
F.	Ostatní provozní náklady	29 650	9 669
F.3.	Daně a poplatky	4 354	3 912
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-1 785	-925
F.5.	Jiné provozní náklady	27 081	6 682
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>236 570</b>	<b>155 354</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	556	268
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	556	268
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 232	1 637
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	707	58
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 525	1 579
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 102	368
K.	Ostatní finanční náklady	92	84
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-666</b>	<b>-1 085</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>235 904</b>	<b>154 269</b>
L.	Daň z příjmů	44 847	30 200
L.1.	Daň z příjmů splatná	42 054	27 599
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	2 793	2 601
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>191 057</b>	<b>124 069</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>191 057</b>	<b>124 069</b>
*	Čistý obrát za účetní období	1 438 015	1 306 677